



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSGRADO

**La gestión estratégica y su influencia institucional en
los planes estratégicos de las universidades públicas del
Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias
Administrativas

AUTOR

Oscar Mauricio Romero Hidalgo

ASESOR

Augusto Hidalgo Sánchez

Lima – Perú

2016

DEDICATORIA

Esta tesis doctoral, está enteramente dedicada a mi bella y tierna hija Jocelyta por su paciente comprensión, por todo aquel tiempo de haberle privado de mis cuidados y afectos; a mí querida y recordada mami Tere, a mi respetado padre que desde el cielo me derraman sus bendiciones. Gracias por haber confiado en mí; es indudable que sin ustedes este trabajo nunca hubiera podido ser culminado. Sencillamente ustedes son la razón de mi vida tanto personal como profesional, siempre estaré eternamente agradecido con Dios y con ustedes por este logro alcanzado.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios todo poderoso, por demostrarme tantas veces de su existencia y haberme dado fuerzas para salir adelante en cada obstáculo.

A mis padres por su determinación, entrega y humildad que me han enseñado tanto, mis recordados abuelos que Dios los tenga en su santa gloria, ya que fueron ejemplo de vida y de amor entrañable.

Mis hermanos Ricardo, Olguita, Guillermo, Yolanda, Elvia y Carmita gracias por estar conmigo apoyándome siempre. Y a mis cuñadas, cuñados por su apoyo incondicional. A mis queridos Tíos, Tías, Sobrinos, Primos, Compadres, quisiera nombrarlos a todos y cada uno de ustedes; gracias por estar conmigo y apoyarme en los momentos más difíciles y cuando más los necesité, Dios los bendiga siempre.

Un agradecimiento especial a mi Tutor de Tesis Dr. Augusto Hidalgo Sánchez, PhD, a las autoridades de la Universidad Técnica de Machala, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a mis estudiantes, compañeros Docentes, Administrativos, Servicios, y a todos mis fraternos amigos de siempre.

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA INSTITUCIONAL EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL ECUADOR. CASO: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

Índice de Contenidos

CARATULA

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
LISTA DE TABLAS	VIII
LISTA DE GRÁFICOS	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XIII
SUMÁRIO	XV
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Situación Problemática	1
1.2 Formulación del problema	5
1.2.1 Problema General:	6
1.2.2 Problemas Específicos:	6
1.3 Justificación Teórica	7
1.4 Justificación Práctica	8
1.5 Objetivos	9
1.5.1 Objetivo General	9

1.5.2 Objetivos Específicos	9
1.6 Hipótesis.....	10
1.6.1 Hipótesis general:.....	10
1.6.2 Hipótesis específicas:	10
1.6.2.1 Hipótesis específica 1.-	10
1.6.2.2 Hipótesis específica 2.-	11
1.6.2.3 Hipótesis específica 3.-	11
1.6.3 Identificación de las Variables	11
1.6.4 Operacionalización de variables	12
1.6.5 Matriz de Consistencia	14
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Marco Filosófico o epistemológico de la Investigación	16
2.2 Antecedentes de Investigación	21
2.3 Bases Teóricas	24
2.3.1 La Gestión Estratégica.-	26
2.3.2 Gestión Organizacional.....	39
2.3.2.1 Planificación	43
2.3.2.2 Ética Institucional	44
2.3.2.3 Gestión de Calidad.....	45
2.3.3 Gestión Infraestructura	46

2.3.3.1 Recursos e Infraestructura	46
2.3.4 Gestión Académica	48
2.3.4.1 Docencia	49
2.3.4.2 Investigación	51
2.3.4.3 Vinculación	53
2.3.5 Gestión Bienestar Universitario.....	54
2.3.5.1 Estudiantes.....	54
2.3.6 Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional.-.....	55
2.3.6.1 Formulación Estratégica	59
2.3.6.1.1 Base Legal.....	59
2.3.6.1.2 Diagnóstico Institucional FODA	69
2.3.6.1.3 Visión Institucional	72
2.3.6.1.4 Misión Institucional	77
2.3.6.1.5 Objetivos Estratégicos	81
2.3.6.1.6 Metas	83
2.3.7 Implementación Estratégica	84
2.3.7.1 Planes Operativos Anuales	84
2.3.8 Evaluación Estratégica	85
2.3.8.1 Seguimiento y Evaluación.....	86
2.4 Marcos Conceptuales o Glosario.	90

CAPÍTULO 3: Metodología.....	93
3.1 Tipo y Diseño de Investigación	94
3.2 Población de estudio	96
3.3 Tamaño de la Muestra	96
3.4 Técnicas de Recolección de Datos	98
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	99
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	99
4.2 Pruebas de Hipótesis	112
4.3 Presentación de Resultados	206
CAPÍTULO 5: IMPACTOS	209
5.1 Propuesta para la solución del problema	209
5.2 Costos de implementación de la propuesta	224
5.3 Beneficios que aporta la propuesta.....	225
CONCLUSIONES	227
RECOMENDACIONES.....	231
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	232
Bibliografía	232
ANEXOS.....	241
ANEXO 1. Instrumentos de Recolección de Datos.....	241
ANEXO 2A: Ficha del Informe de Opinión de Expertos.....	252

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Modelo Estándar de Evaluación por Criterios del CEAACES	39
<i>Tabla 2.</i> Ranking de Universidades del Ecuador en América Latina año 2015.....	52
<i>Tabla 3.</i> Resumen del procesamiento de casos realizado en IBM SPSS Statistics 23.	101
<i>Tabla 4.</i> Análisis de fiabilidad para las variables analizadas	102
<i>Tabla 5.</i> Estadísticos descriptivos para la variable independiente	103
<i>Tabla 6.</i> Estadísticos por orden de relevancia para la variable independiente	106
<i>Tabla 7.</i> Estadísticos descriptivos para la variable dependiente	108
<i>Tabla 8.</i> Estadísticos por orden de relevancia para la variable dependiente.....	110
<i>Tabla 9.</i> Matriz resumen de correlaciones de Spearman entre variables independientes y dependientes.....	118
<i>Tabla 10.</i> Matriz resumen de correlaciones de Spearman entre variables independientes y dependientes.....	120
<i>Tabla 11.</i> Matriz resumen de correlaciones de Spearman entre variables independientes y dependientes (continuación)	122
<i>Tabla 12.</i> Matriz resumen de correlaciones de Spearman entre variables independientes y dependientes (continuación)	124
<i>Tabla 13.</i> Tabla de frecuencia	130

<i>Tabla 14.</i> Resumen del procesamiento de casos realizado en IBM SPSS Statistics	23
.....	166
<i>Tabla 15.</i> Análisis de fiabilidad para las variables analizadas	167
<i>Tabla 16.</i> Estadísticos descriptivos para la variable independiente.	168
<i>Tabla 17.</i> Estadísticos descriptivos para la variable dependiente	171
<i>Tabla 18.</i> Estadísticos por orden de relevancia para la variable independiente	174
<i>Tabla 19.</i> Estadísticos por orden de relevancia para la variable dependiente	175
<i>Tabla 20.</i> Matriz resumen de correlaciones de Spearman entre variables independientes y dependientes.	178
<i>Tabla 21.</i> Matriz resumen de correlaciones de Spearman entre variables independientes y dependientes (continuación)	181
<i>Tabla 22.</i> Resumen del procesamiento de casos realizado en IBM SPSS Statistics	23
.....	187
<i>Tabla 23.</i> Análisis de fiabilidad para las variables analizadas	188
<i>Tabla 24.</i> Tabla.- Estadísticos descriptivos para la variable independiente	189
<i>Tabla 25.</i> Estadísticos descriptivos para la variable dependiente	192
<i>Tabla 26.</i> Estadísticos por orden de relevancia para la variable independiente	195
<i>Tabla 27.</i> Estadísticos por orden de relevancia para la variable dependiente.	196
<i>Tabla 28.</i> Matriz resumen de correlaciones de Spearman entre variables independientes y dependientes.	199
<i>Tabla 29.</i> Matriz resumen de correlaciones de Spearman entre variables independientes y dependientes (continuación)	202

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1.</i> Modelo de Gestión por Rusel Ackoff	30
<i>Gráfico 2.</i> Modelo de Gestión por Rusel Ackoff	31
<i>Gráfico 3.</i> Modelo de Gestión de H. Igor Ansoff	33
<i>Gráfico 4.</i> Modelo de Gestión de Michael Porter	34
<i>Gráfico 5.</i> Modelo de Gestión de Fred R. David	36
<i>Gráfico 6.</i> Modelo de Gestión de Fred R. David	37
<i>Gráfico 7.</i> Preguntas que debe responder la Visión Institucional	76
<i>Gráfico 8.</i> Preguntas que debe responder la Misión Institucional	80
<i>Gráfico 9.</i> Metodología de Investigación Descriptiva Correlacional	94
<i>Gráfico 10.</i> Variable Independiente (VI) y Variable Dependiente (VD).....	95
<i>Gráfico 11.</i> Gráfico de Barras:.....	148
<i>Gráfico 12.</i> Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica Institucional de la Universidad Técnica de Machala - UTMACH.....	222

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo proponer un modelo de Gestión Estratégica Institucional que influya en los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala, mediante el proceso de la gestión estratégica institucional y su relación con la gestión organizacional; gestión académica; gestión de infraestructura; gestión de bienestar universitario; a través de las fases de planificación, ejecución o implementación institucional; evaluación, seguimiento y retroalimentación de los componentes de gestión estratégica. Cuyo contenido y desarrollo se considera como una investigación de tipo empírica, debido a que en el entorno de su análisis es un hecho que ocurre en las instituciones de educación superior y también se considera una investigación de tipo explicativa, porque se va a enfrentar el problema de la gestión proponiendo alternativas de componentes y subcomponentes como parte del proceso estratégico.

El nivel de la investigación es explicativo porque busca conocer los factores causales que explican el problema de investigación, estableciendo un diseño transeccional – correlacional. Para el análisis estadístico se utiliza como herramienta de investigación la encuesta tipo escala de LIKERT, misma que fue aplicada a 530 funcionarios entre directivos, administrativos y docentes de la Universidad Técnica de Machala (UTMACH).

La investigación consideró dos variables de estudio: la gestión estratégica como variable independiente y la planificación estratégica institucional como variable dependiente. En el análisis de la variable independiente se establecieron las dimensiones X_1 : Gestión Organizacional; X_2 : Gestión de Recursos e Infraestructura; X_3 : Gestión Académica; y, X_4 : Gestión Bienestar Universitario; así mismo para las dimensiones de la variable dependiente se establecieron las siguientes: Y_1 : Formulación Estratégica; Y_2 : Implementación

Estratégica y; Y₃: Evaluación Estratégica. Para el análisis estadístico posterior a la aplicación de los instrumentos de investigación, con un total de 530 datos procesados, de los cuales todos fueron válidos y divididos por 3 bloques de análisis directivos, docentes y administrativos, determinándose que los datos son confiables por encima del tercer cuartil total.

Se obtuvo como resultado de la investigación, que existe una correlación positiva entre la Gestión Estratégica y la Planificación Estratégica Institucional; por lo tanto el Modelo de Gestión Estratégica Institucional propuesto para la Universidad Técnica de Machala, articula cuatro niveles con los componentes de gestión organizacional y sus subcomponentes de planificación institucional, ética institucional, gestión de la calidad; la gestión infraestructura con los subcomponentes de recursos e infraestructura; gestión académica con docencia, investigación y vinculación con la sociedad; y la gestión de bienestar universitario con el subcomponente estudiantes; de tal manera que este proceso permitirá una mejor calidad del proceso estratégico en sus etapas de planificación, ejecución y evaluación institucional de la UTMACH.

PALABRAS CLAVES: Gestión Estratégica, Organización, Academia, Infraestructura, Bienestar Universitario, Universidad, Plan Estratégico

ABSTRACT

This research aims to propose a model of Institutional Strategic Management influencing the strategic plans of the Public Universities of Ecuador. Case: Technical University of Machala, through analysis of institutional strategic management and its relationship with organizational management; academic management; infrastructure management; welfare university management; through a strategic planning process, execution or institutional implementation; evaluation, monitoring and feedback components of strategic management. Whose content and development is seen as an investigation of empirical type, because in the environment analysis is a fact that occurs in institutions of higher education and is also considered a research type explanatory, because it will address the problem proposing alternative management of components and subcomponents as part of the strategic process.

The level of research is explanatory as we seek to know the causal factors behind our research problem, setting a transectional design - correlational, for statistical analysis is used as a research tool survey Likert scale. Strategic management as an independent variable and institutional strategic planning as a dependent variable: The technique was applied to 530 employees including managers, administrators and teachers from the Technical University of Machala (UTMACH).

The research study two variables considered. In the analysis of the independent variable X1 dimensions they were established: Organizational Management; X2: Resource Management and Infrastructure; X3: Academic Management; and X4: Welfare Management University; Y1: likewise for the dimensions of the dependent variable established the following Strategic Formulation; Y2: Strategic Implementation and; Y3: Strategic Evaluation. For

subsequent statistical analysis to the application of research instruments, with a total of 530 processed data, all of which were valid and divided by three blocks of management analysis, faculty and staff, determining that the data are reliable over the Total third quartile.

It was obtained as a result of the research, that there is a positive correlation between Strategic Management and Institutional Strategic Planning; Therefore, the Institutional Strategic Management Model proposed for the Technical University of Machala, articulates four levels with the components of organizational management and its subcomponents of institutional planning, institutional ethics, quality management; Infrastructure management with the subcomponents of resources and infrastructure; Academic management with teaching, research and links with society; And university welfare management with the subcomponent students; In such a way that this process will allow a better quality of the strategic process in its planning stages, execution and institutional evaluation of the UTMACH.

KEYWORDS: Strategic Management, Organization, Academy, Infrastructure, University Welfare, University, Strategic Planning

SUMÁRIO

Esta pesquisa tem como objetivo propor um modelo de Gestão Estratégica Institucional influenciar os planos estratégicos das Universidades Públicas do Equador. Caso: Universidade Técnica de Machala, através do processo de gestão estratégica institucional e sua relação com a gestão organizacional; gestão acadêmica; gerenciamento de infra-estrutura; gestão universitária bem-estar; através das fases de planejamento, execução ou implementação institucional; avaliação, monitoramento e componentes de feedback de gestão estratégica. Cujo conteúdo e desenvolvimento é visto como uma investigação do tipo empírico, porque na análise do ambiente é um fato que ocorre em instituições de ensino superior e também é considerado um tipo de pesquisa explicativa, porque ele vai resolver o problema propor alternativas de manejo de componentes e subcomponentes, como parte do processo estratégico.

O nível de pesquisa é explicativa à medida que procuramos conhecer os fatores causais por trás do nosso problema de pesquisa, estabelecendo um projeto transeccional - correlacional, para análise estatística é usada como uma escala de Likert pesquisa ferramenta de pesquisa. gestão estratégica como uma variável independente e planejamento estratégico institucional como variável dependente: A técnica foi aplicada a 530 funcionários, incluindo gerentes, administradores e professores da Universidade Técnica de Machala (UTMACH).

O estudo duas variáveis consideradas. Na análise das dimensões X1 variável independentes foram estabelecidas: Gestão Organizacional; X2: Gestão de Recursos e Infra-estrutura; X3: Gestão Acadêmica; e X4: Universidade de Administração de Bem-Estar; Y1: da mesma forma para as dimensões da

variável dependente estabeleceu os seguintes Formulação Estratégica; Y2: Implementação Estratégica e; Y3: Avaliação Estratégica. Para a análise estatística posterior à aplicação de instrumentos de pesquisa, com um total de 530 dados processados, todos os quais foram válidos e divididos por três blocos de gerenciamento de análise, professores e funcionários, determinando que os dados são fiáveis sobre o total de terceiro quartil.

Foi obtido como resultado da investigação, que há uma correlação positiva entre a Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico Institucional; portanto, o modelo de gestão estratégica institucional proposto para a Universidade Técnica de Machala, articula quatro níveis, com componentes de gestão organizacional e subcomponentes do planejamento institucional, ética institucional, gestão da qualidade; subcomponentes de infra-estrutura de gerenciamento de recursos e infra-estrutura; gestão acadêmica ensino, pesquisa e relacionamento com a sociedade; e gestão da faculdade subcomponente estudantes bem-estar; para que esse processo permitirá processo estratégico de melhor qualidade em seus estágios iniciais de planejamento, implementação e avaliação de UTMACH institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Estratégica , Organização , Academia, Infra-estrutura, Universidade Bem-estar , Plano Estratégico da Universidade

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática

La educación superior se ha constituido como una de las alternativas clave en el siglo XXI, y debe responder a las expectativas del mundo cambiante según el informe de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI UNESCO, que define como un hecho de utopía a la educación estructurada bajo tres funciones basadas en la adquisición, actualización y uso de los conocimientos, ya que una sociedad en desarrollo requiere aprovechar estos espacios debido a la gran demanda y exigencias, cuyas políticas de estado deben lograr el objetivo de una enseñanza de calidad, de equidad en el ámbito universitario con contenidos de enseñanza necesarios para la eficacia del sistema educativo mundial. (Delors, 1996).

El mejoramiento de la calidad educativa se constituye en un tema central de las políticas públicas e institucionales en todo el mundo; las instituciones de educación superior se desenvuelven en medio de una creciente complejidad; donde las exigencias de la sociedad por la calidad de la educación de sus profesionales son fundamentales para el desarrollo socioeconómico a nivel mundial.

Las situaciones problemáticas sobre la educación superior en décadas pasadas generaron un entorno no muy favorable para el sistema educativo debido a la creación de forma indiscriminada de universidades sin un sistema regulador y de calidad, así mismo el cierre de universidades debido a la falta de calidad académica.

La problemática del sistema educativo superior carecía de políticas públicas, dando lugar a la creación de una brecha entre la educación superior y la sociedad y sus reales necesidades del entorno. Bajo este panorama tan complejo, con fecha 12 de octubre de 2010 se aprueba la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010) amparada en lo que dispone la Constitución de la República del Ecuador, y tomando como referencia a lo que determina el Art. 353 de la Carta Suprema del Estado (Constitución de la República del Ecuador , 2008), la cual establece que el Sistema de Educación Superior se regirá por un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva; y por un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de Instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación. (CEAACES, 2010).

En el mes de abril del año 2012 en el sistema educativo superior del Ecuador, se cerraron de forma definitiva 14 universidades y escuelas politécnicas que no cumplieron con los requisitos mínimos para ser acreditadas según las cuatro categorías A, B, C o D vigentes hasta la actualidad y ser parte de las instituciones de educación superior, según CEAACES. Este proceso de cierre se debió a que las universidades demostraron deficientes resultados en la evaluación de las áreas académica, institucional, soporte pedagógico, proceso de enseñanza aprendizaje, incluyéndose la décimo quinta universidad ecuatoriana en cerrarse por falta de calidad académica la Universidad Intercultural de

Nacionalidades y Pueblos Indígenas, concluyendo con el cierre de 15 universidades a nivel nacional.

Bajo este esquema la educación superior en el país ha venido en un constante proceso evolutivo y de transformación educativa, cuyas repercusiones fueron evidenciándose en la región latinoamericana con la primera y segunda reforma universitaria, con este antecedente la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCYT, Ramírez (2013), propone una tercera ola de transformación universitaria a partir del año 2013, con desafíos que pretenden la implementación de un modelo educativo a largo plazo del sistema educativo, generando un “intelecto colectivo social”, y que constituya la base fundamental para una sociedad del buen vivir.

Por lo tanto la gestión estratégica de las universidades debe buscar desde todos los procesos organizacionales el mejoramiento continuo de la calidad educativa, articulados con los grupos de interés tanto de estudiantes, docentes, empresas, profesionales y la comunidad en general. Este sistema universitario que se encuentra en proceso de acreditación y de aseguramiento de la calidad de la educación superior, afirmará el mejoramiento continuo en la formación de profesionales vinculados con la sociedad.

Todo proceso de gestión estratégica institucional requiere previamente de una exhaustiva recopilación de información externa que proviene del análisis del entorno, y sirve para identificar e incluso prever las oportunidades y amenazas que éste análisis presenta para el desarrollo de los objetivos y acciones estratégicas; cuyo propósito de la gestión es maximizar el aprovechamiento de oportunidades y minimizar el efecto de las amenazas; en este proceso educativo se evalúan las principales tendencias tanto demográficas, políticas, sociales, económicas y tecnológicas, para identificar factores favorables y

desfavorables que inciden sobre la organización; además de la información del análisis interno que permite identificar las fortalezas y debilidades de la propia universidad a través de un diagnóstico situacional.

Entre los aspectos fundamentales que deben integrar este proceso, se incluye la evaluación de la gestión estratégica institucional en los componentes relacionados con la docencia, la investigación, la vinculación a la propia comunidad; y a los sistemas de administración y dirección de la Unidades Académicas de las Instituciones de Educación Superior (IES).

La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior no implica someterse estrictamente a las condiciones y tendencias del mercado, ya que una universidad pública no sólo debe orientarse en función de criterios de demanda y rentabilidad o de naturaleza dinámica; debe ejecutarse a nivel de aulas, laboratorios, bibliotecas y ámbitos universitarios, porque se estructura de acuerdo con el continuo rediseño de la información entre los diferentes participantes.

Aunque la planificación estratégica se sitúa a nivel institucional, centrándose en el cumplimiento de los objetivos, la visión y la misión de la universidad, esta se tendrá que desarrollar a nivel de Facultades o Unidades Académicas, Departamentos y Unidades de Servicios, motivando a los actores integrantes de cada nivel a trabajar y pensar de modo innovador, participativo y estratégico, valorando las tendencias del entorno.

Cualquier modelo o plan estratégico que se establezca, deberá ser flexible, dinámico, sin límites prefijados que imposibiliten revisiones periódicas, deberá estar orientado en el corto, mediano y largo plazo; pero debe constituirse mediante acciones en el corto plazo.

En el caso de las universidades públicas del Ecuador, se presenta el hecho de que el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que se desarrolla no es gestionado en su totalidad y mucho menos se evalúa o se le da el seguimiento en su operatividad; esto ha ido constituyéndose en deficiencias del proceso estratégico, que se reflejan en la limitada ejecución y continuidad del plan estratégico con sus planes operativos; ocasionando en gran medida que el direccionamiento estratégico tanto de las Unidades Académicas o Facultades como de las Universidades se desfasen en todas sus etapas tanto de: formulación -planificación, ejecución - implementación y control - evaluación; cuyos resultados no tienen un seguimiento adecuado para medir, retroalimentar y mejorar la gestión estratégica institucional.

La presente investigación en la Universidad Técnica de Machala, se enmarca dentro de esta situación problemática, la misma que requiere de un análisis de los procesos de gestión estratégica y su influencia institucional tanto en lo académico como administrativo del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

1.2 Formulación del problema

A partir de la situación problemática, se puede formular el siguiente problema general de la investigación:

1.2.1 Problema General:

- ¿Cuál es la influencia institucional de la gestión estratégica en los planes estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador.
Caso: Universidad Técnica de Machala?

Luego de determinar el problema general se desglosan los problemas específicos de la investigación:

1.2.2 Problemas Específicos:

- ¿Cómo incide la planificación en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala?
- ¿Cómo influye la ejecución en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala?
- ¿Cómo influye el seguimiento a la evaluación en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala?

1.3 Justificación Teórica

Esta disciplina de administración estratégica se constituye como un proceso clave dentro del ámbito organizacional, que sirve de base para los diferentes análisis tanto interno como externo, además para determinar los objetivos y establecer las acciones estratégicas para mejorar la calidad de la gestión estratégica en la educación superior.

Es importante considerar que el carácter multidisciplinar de la Planificación Estratégica, se ha fortalecido por varias ciencias en su proceso de consolidación del modelo de gestión estratégica.

El presente estudio pretende convertirse en un referente sobre el proceso de gestión estratégica en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2013-2017) de la Universidad Técnica de Machala; debido a que en la actualidad no se gestionan de forma eficiente los planes estratégicos, ni se mide en su totalidad el proceso estratégico de las áreas académicas y administrativas; por lo que se hace necesario gestionar de forma integral su ejecución, a través de sus planes operativos anuales. Estos resultados permitirán hacer las consideraciones necesarias en el rediseño de los mismos a futuro.

1.4 Justificación Práctica

Los planes estratégicos no pretenden constituirse en una actividad monopolizadora de la gestión estratégica institucional, sino insertarse en un proceso sinérgico con las demás instituciones integrantes de la educación superior, capitalizando las experiencias institucionales de cada una, en beneficio común. Por otro lado, las experiencias en las universidades ecuatorianas, han demostrado que una institucionalidad estratégica fortalecida, es una instancia necesaria para el ordenamiento y modernización de la Educación Superior.

Además se trata de crear condiciones que fomenten la aparición de resultados más efectivos y que estimulen la confianza tanto interna como externa con el ánimo de apostar hacia un verdadero fortalecimiento en los procesos estratégicos armonizados, que garanticen la generación de información relevante, integrada, racionalizada, consistente, oportuna, confiable, sistemática y de calidad en la gestión estratégica institucional.

En este sentido, se propone un modelo integral de gestión estratégica del PEDI de la Universidad Técnica de Machala; considerando las demandas legales de acreditación y las necesidades de desarrollo institucional, además con esta propuesta se emprenderán una serie de acciones, con el fin de modernizar y fortalecer dicho proceso, encaminado a sustituir modelos tanto organizacionales como operativos, que son incongruentes con la realidad del sistema de educación superior.

En el marco de este proceso, la Universidad Técnica de Machala impulsará la implementación de un modelo de gestión estratégica institucional que dinamice el Plan Estratégico, lo cual debe formar parte de las reformas estructurales, como referente en la planificación nacional. Por lo que se tiene previsto llevar a cabo reuniones, entrevistas y encuestas de carácter institucional con una alta motivación de los participantes, que tienen como fin desarrollar cada una de las actividades programadas en este proceso de gestión.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- Proponer un modelo de Gestión Estratégica Institucional que influya en los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar en qué nivel la planificación incide en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala.

- Identificar en qué nivel la ejecución influye en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala.
- Determinar en qué nivel el seguimiento a la evaluación influye en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general:

La gestión estratégica influye institucionalmente en los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala.

1.6.2 Hipótesis específicas:

1.6.2.1 Hipótesis específica 1.-

La planificación institucional influye significativamente en la gestión estratégica del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala.

1.6.2.2 Hipótesis específica 2.-

La ejecución institucional incide positivamente en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala.

1.6.2.3 Hipótesis específica 3.-

El seguimiento a la evaluación influye significativamente en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala.

1.6.3 Identificación de las Variables

- La Gestión Estratégica Variable Independiente: Se relaciona con la gestión organizacional; gestión académica; gestión de infraestructura; gestión de bienestar universitario; a través de su formulación o planificación, ejecución o implementación institucional; evaluación, seguimiento y retroalimentación de los componentes de gestión estratégica.
- Planificación Estratégica Institucional Variable Dependiente: Se relaciona con la formulación estratégica, la implementación estratégica y la evaluación de la gestión estratégica institucional.

1.6.4 Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Gestión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión Organizacional - Gestión de Infraestructura - Gestión Académica - Gestión de Bienestar Universitario 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Ética Institucional - Gestión de Calidad - Recursos e Infraestructura - Docencia - Investigación - Vinculación - Estudiantes

<p>Planificación Institucional</p> <p>Estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación Estratégica - Implementación Estratégica - Evaluación Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> - Base Legal - Diagnóstico Institucional FODA - Visión Institucional - Misión Institucional - Objetivos Estratégicos - Metas - Planes Operativos Anuales. - Seguimiento y evaluación Planes Operativos Anuales.
---	---	--

1.6.5 Matriz de Consistencia

Título	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA INSTITUCIONAL EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL ECUADOR. CASO: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA	¿Cuál es la influencia institucional de la gestión estratégica en los planes estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala?	Proponer un modelo de Gestión Estratégica Institucional que influya en los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala.	La gestión estratégica influye institucionalmente en los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala.	X: La Gestión Estratégica	X ₁ : Gestión Organizacional X ₂ : Gestión de Infraestructura X ₃ : Gestión Académica X ₄ : Gestión de Bienestar Universitario	Planificación Ética Institucional Gestión de Calidad Recursos e Infraestructura Docencia Investigación Vinculación Estudiantes
	Prob. Esp 1 ¿Cómo incide la planificación en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala?	Obj. Esp 1 Diagnosticar en qué nivel la planificación incide en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala	Hip. Esp 1 La planeación incide positivamente en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala.			

	<p>Prob. Esp 2</p> <p>¿Cómo influye la ejecución en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala?</p>	<p>Obj. Esp 2</p> <p>Identificar en qué nivel la ejecución influye en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala</p>	<p>Hip. Esp 2</p> <p>La ejecución influye significativamente en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala.</p>		<p>Y₁: Formulación Estratégica</p>	<p>Base Legal</p> <p>Diagnóstico Institucional FODA</p> <p>Visión Institucional</p> <p>Misión Institucional</p> <p>Objetivos estratégicos</p> <p>Metas</p>
	<p>Prob. Esp 3</p> <p>¿Cómo influye el seguimiento a la evaluación en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala?</p>	<p>Obj. Esp 3</p> <p>Determinar en qué nivel el seguimiento a la evaluación influye en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala</p>	<p>Hip. Esp 3</p> <p>El seguimiento a la evaluación influye significativamente en la gestión estratégica institucional del Plan Estratégico de la Universidad Técnica de Machala.</p>		<p>Y: Planificación Estratégica Institucional</p> <p>Y₂: Implementación Estratégica</p> <p>Y₃: Evaluación Estratégica</p>	<p>Planes Operativos Anuales</p> <p>Seguimiento y evaluación Planes Operativos Anuales</p>

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Filosófico o epistemológico de la Investigación

La administración estratégica a través de los tiempos ha venido evolucionando en las organizaciones, desprendiendo una infinidad de conceptualizaciones y teorías que se remontan desde la estrategia militar creada para la conquista de unas naciones a otras en todo el mundo, y como icono de esta teoría de estrategia militar aparece el tratado clásico El arte de la Guerra de Sun Tzu que fue escrito aproximadamente en el año 360 A. C., y que marcó la historia de la estrategia en todo su contexto. (Sun T. , 1963)

Investigando otras raíces de la historia y su evolución de la estrategia militar la palabra estrategia se remonta en la Grecia antigua donde Sócrates en un enfrentamiento con Nicomáquides, sostuvo que la derrota se debió a que en toda tarea requiere de planes y la movilización de recursos para lograr los objetivos (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). Entre los primeros estudios modernos los autores Neumann & Morgenstern (1944) conceptualizan la estrategia a los negocios con su teoría de los juegos de simulación, a través de una serie de simulaciones que se implementan en la empresa.

La evolución de la administración estratégica, data el término estrategia con John Newmann en 1949, Peter Drucker en 1954, y Alfred Chander en 1962; la Matriz BCG Boston Consulting Group fundada por Bruce D. Henderson en 1963, el FODA mentalizado por Kenneth R. Andrews, C. Roland Christensen en 1969, la Matriz de Vulnerabilidad surge con McKinsey-GE en 1970, durante esta década de 1960 hasta 1970 se implementó el Estilo de Planeación que predecía el futuro haciendo un análisis de lo probable.

A partir de 1980 Michael Porter propone un nuevo modelo de estrategia caracterizando el término Ventaja Competitiva, Henry Mintzberg en 1993 introduce el término Aprendizaje Estratégico y la Misión, Visión y Valores; en esta década entre 1980 y 1990 se genera el Estilo Visionario establecido de un futuro impredecible que se basaba en la imaginación de lo posible.

En el año de 1995 Peter Senge difunde su enfoque en Organizaciones que aprenden, en 1996 Robert Kaplan y David Norton agregan una herramienta de la administración estratégica denominada Balanced Scorecard BSC y a partir de la década de 1990 al 2002 en adelante evoluciona el Estilo de Aprendizaje cuyo futuro que no se conoce aparece de pronto y las empresas lo deben enfrentar teniendo como base y comprendiendo la situación actual de las organizaciones. (Gallardo, 2012)

La dirección estratégica en economías emergentes, según Vassolo (2011) se ha considerado por su rentabilidad en las empresas según los estudios de Makino, Isobe y Chan, en donde comparan las economías de filiales multinacionales japonesas y determinan que el efecto país en la formulación de la estrategia es más complejo cuando un país es emergente, a diferencia de un país desarrollado donde su planteo estratégico es formulado con mayor grado de libertad, pero teniendo como resultado iguales o mejores posibilidades de éxito para ambos (Vassolo & Silvestri, 2011).

Para Vassolo, Díaz Hemelo, & Rodríguez (2008), en su estudio con empresas que compiten en el mercado de Latinoamérica, determinaron que el incremento de su rentabilidad se debió a que optimizaron sus capacidades organizacionales en torno al elemento estrategia alineada con acciones estratégicas que generen ventajas competitivas, y que estas a su vez llevan a la organización a cumplir de forma casi perfecta con la misión o identidad organizacional.

La gestión estratégica parte de los fundamentos filosóficos concebidas por las ideas de Joseph Shumpeter, quien se ha consagrado con el tiempo como un clásico en la literatura de la administración, donde describe de forma sencilla, clara y detallada el rol que juega la gestión gerencial en el desarrollo socioeconómico de las naciones; y con el pasar del tiempo se genera un aporte a esta literatura administrativa, donde se observa otra filosofía cuya tendencia parte de la gerencia como Institución “The practice of management” escrita por Drucker (1954) que describe dos elementos claves tales como: las funciones de la gestión empresarial y la educación de los gerentes, teniendo como base la responsabilidad de liderar empresas estableciendo funciones que sobresalgan la gestión de otras actividades sociales suministrando de forma óptima los bienes y servicios y que el grupo de trabajo también sea involucrado en esa responsabilidad.

Según Peter Drucker las universidades que desarrollan la investigación, y que con sus planes de estudios generan conocimientos para la formación de nuevos gerentes; han sido el pilar fundamental del saber para procrear profesionales en la gerencia, llegando a la conclusión de que la gerencia requiere de educación superior. Así como también el continuo desarrollo profesional de los gerentes; por lo que Drucker conceptualiza que “la gerencia es una práctica, antes que una ciencia o una profesión, aunque contiene elementos de ambas”. Esta práctica gerencial tiene como

propósito que los gerentes tomen decisiones estratégicas, no solo para resolver problemas, sino para establecer objetivos con acciones estratégicas que promuevan un mejor futuro empresarial.

Peter F. Drucker en su libro *La gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas*, cuyo texto dice como ha logrado plasmar el pensamiento de una generación académica que aplicó la metodología científica al análisis de la administración empresarial. Y ahora, en *La gerencia*, despliega, de manera clara, sistemática y objetiva, todos los temas fundamentales de sus trabajos anteriores. Se refiere a la problemática actual, enfatizando las situaciones generadas por las actividades multinacionales, los cambios sociales, los avances tecnológicos y el despertar de una conciencia que toma en cuenta la dignidad del trabajador y la profesionalización de la función gerencial. Drucker desarrolla todos los niveles de decisión: el estratégico o empresarial, el de la dirección o gerencial y el ejecutivo u operacional. En definitiva, la dirección es responsable del diseño de sistemas ejecutivos, siempre auxiliada por la ciencia, incansable proveedora de normas, modelos y caminos. Además, su exploración de los sistemas administrativos de Europa y Japón complementan un panorama que, sin duda, resulta esclarecedor y sugerente". (Drucker, 2002)

La administración estratégica toma como base referencial a Fred R. David, según su libro *"Conceptos de Administración Estratégica"*, donde define que la administración estratégica se desarrolla según lo complejo del entorno, haciendo que este monitoreo externo e interno sea una de las fases clave para que se formulen, implementen y evalúen estrategias más acordes a las necesidades de los negocios y las organizaciones en general.

La Unesco en el año de 1998, en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior del siglo XXI de la Visión a la Acción, en cuyo Artículo 11 de la evaluación de la calidad, proclamó que la calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional, conformado por funciones y actividades tales como: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario, con una autoevaluación interna y una evaluación externa nacional, que garanticen mejorar la calidad de la educación; es decir que todas las IES debían propender a diseñar un modelo de gestión estratégica en la educación acorde a la estructura organizacional para mejorar la calidad de la educación superior. (Unesco, 1998)

El modelo educativo y académico de la Universidad de Panamá, asesorado por (Tunnermann, 2008) cita que un modelo educativo es la acumulación, en procesos pedagógicos, de paradigmas educativos que una institución cultiva y que es un referente para todas las funciones que cumple (docencia, investigación, extensión, vinculación y servicios), con la finalidad de que se realice un proyecto educativo. Todo modelo educativo debe estar sostenido en la historia, valores profesados, la visión, la misión, la filosofía, objetivos y finalidades de la institución. Este enunciado articula un modelo de gestión educativa en la planificación estratégica institucional de las IES.

Basados en los enfoques descritos anteriormente, surge la necesidad de desarrollar la fundamentación epistemológica de la investigación con un modelo de gestión estratégica institucional, desde cuatro dimensiones principales como la gestión organizacional; gestión infraestructura; gestión académica que incluye la docencia, investigación y vinculación con la sociedad; y la gestión bienestar universitario; tomando en consideración

que estas dimensiones deben servir de base fundamental para la gestión de la planificación estratégica institucional en la educación superior.

2.2 Antecedentes de Investigación

Luego de realizar la revisión bibliográfica respecto al tema de estudio, hemos ubicado las siguientes investigaciones de gestión estratégica y planes estratégicos relacionadas al tema:

La tesis doctoral “Modelo de Gerencia Estratégica del Conocimiento para las Universidades Públicas”, elaborada por Mailen Camacaro, orienta la investigación a través del paradigma cuali-cuantitativo-interpretativo, desde el punto de vista epistemológico, se sitúa en aspectos de la fenomenología, específicamente de su sujeto y objeto que es el hombre y el conocimiento. Diagnosticar y evaluar el estilo gerencial desarrollado hasta al presente y demostrar de alguna manera las necesidades de cambio y rediseño de las estrategias, orientando a la gerencia no solo como proceso administrativo, académico, sino como proceso de cambio, de valores, estratégico y de conocimiento. Transitando la necesidad de romper paradigmas que contribuyan al cambio administrativo, académico, de investigación, para mejorar la gestión universitaria. (Camacaro, 2009)

La tesis doctoral elaborada por Sánchez M (2009) concluye que la obtención de una visión del sistema de educación superior de cada país, se alinea con la evaluación, acreditación, la implementación de las misiones tanto en la docencia, investigación, y los sistemas de gestión institucional, que sirvieron de base para diseñar un modelo de gestión.

En la tesis (Martínez E. , 2015) titulada: "La Evaluación de la Educación Superior" llegó a las siguientes conclusiones en lo referente al proceso continuo de prospectiva-planificación estratégica: "se debe establecer un mecanismo para analizar y gestionar cada programa académico, cada carrera como una unidad auto-contenida, como un producto. ¿Cuál es la evolución posible del entorno, de las variables sociales, ambientales, económicas y tecnológicas directa y específicamente relevante? ¿Cuál es: su misión, naturaleza, capacidad establecida (fortalezas y deficiencias)?..."

Según la tesis doctoral propuesta por Álamo (1995) titulada "La Planificación Estratégica de las Universidades: Propuesta Metodológica y Evidencia Empírica" cuyas conclusiones hacen referencia que se han diferenciado los dos tipos de planificación más generalmente aceptados: la planificación estratégica y la planificación operativa. La primera revisa la misión, análisis del entorno externo e interno, objetivos, acciones estratégicas. Y la planificación operativa desarrolla acciones que permiten alcanzar los objetivos específicos a corto plazo anuales.

La Guía Didáctica escrita por Chinín (2011) titulada "Planificación Estratégica Educativa" describe en su Unidad # 6 el Momento Táctico-Operacional (Planificación Operativa) haciendo referencia a la apertura de programas por funciones o áreas, a la identificación de proyectos, subproyectos y actividades, a la priorización de proyectos, a la Programación General del Plan, al Plan Operativo Anual (POA), y a la ejecución, seguimiento y evaluación del plan.

En la tesis doctoral desarrollada por Barbosa (2008) se ha analizado el proceso estratégico y la gestión del trabajo, en lo que se concluye como el trabajo que se desarrolla en la organización tiene mucha influencia en la

gestión estratégica, explica también que este proceso estratégico depende del tamaño de la organización y del entorno cambiante.

La tesis doctoral elaborada por Viteri M (2012) titulada “Modelo y procedimientos para gestionar la responsabilidad social universitaria. Aplicación en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería UTE-Ecuador”, explica que los resultados de la investigación se centran en el desarrollo de un modelo conceptual de procedimientos específicos de implementación y de análisis de los grupos de interés integrados desde el planteamiento estratégico, su formulación y su evaluación de la responsabilidad social universitaria.

En la tesis doctoral “Evaluación holística del modelo pedagógico del Centro Universitario de los Valles de la Universidad de Guadalajara” presentada por Arreola (2012) fundamenta que la planeación educativa aplica estrategias técnicas y metodológicas en el trabajo académico, y es ejecutada por asesores, con la mínima participación de estudiantes. El tipo de estrategias didácticas se centran en el aprendizaje con el desarrollo de habilidades y competencias en el estudiante acordes a las que requiere el campo profesional; pero que su impacto genera un vacío importante en este aspecto fundamental. Este impacto debe ser medido en varias dimensiones tales como: Dimensión sociológica, filosófica, psicológica, evaluativa, epistemológica, curricular y planeación escolar.

Bahamón (2013) en su tesis doctoral sobre “La Gestión Estratégica en el contexto de las Universidades Colombianas” deduce que es muy frecuente que las organizaciones tengan dificultades para evaluar objetivamente, tanto la efectividad de las estrategias seguidas, como también el uso de los recursos asignados, por falta de información acerca del desempeño alcanzado, en los temas estratégicos de la organización, se puede decir muy poco acerca de sus resultados y de cómo estos cumplen con las expectativas

de sus grupos de interés; las Instituciones de Educación Superior pueden decir cuántos estudiantes gradúan en un año, pero no pueden decir cuál es el grado y nivel de desempeño alcanzado por los egresados, en las competencias profesionales por cada programa de estudio. La organización debe enfocarse en estrategias exitosas, y si deben ser mantenidas, terminadas, o reemplazadas por nuevas estrategias. De la efectividad de los mecanismos de revisión y evaluación tanto de los resultados, como del proceso de gestión estratégica, depende la efectividad en el aprendizaje organizacional alcanzado. Esto significa que la organización debe evaluar, de manera crítica, su gestión estratégica, y estar dispuesta a realizar los ajustes que sean necesarios.

2.3 Bases Teóricas

El más antiguo de los estrategas contemporáneos del siglo IV A.C Sun Tzu, y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (**Las Nueve Variables**), versículo 9, de su libro **El Arte de la Guerra**, dice: “El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados”. (Tzu, 1990)

El Calila y Dimna es una obra que data hace casi aproximadamente al siglo VI antes de Cristo, escrita por el filósofo Baidaba, (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: 1) “...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios

que le han traído...”; 2) “Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos” y 3) “...la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme”. (Baidaba, Calila, & Dimna, 1995).

La administración estratégica para que hoy en día sea considerada como una ciencia, ha tenido que atravesar por varios procesos históricos, desarrollándose grandes esfuerzos en materia de planificación para lograr sus fines y propósitos. "Los espartanos, hace 2.500 años planeaban a su manera la educación para ajustar a sus objetivos militares, sociales y económicos. En la "República de Platón" se ofrecía un plan educativo para servir las necesidades del gobierno y fines políticos de Atenas. China a lo largo de las dinastías ha planteado la educación para ajustarla a sus fines públicos. Lo mismo se hacía en tiempo del Incario". (Aranda, 2000).

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

La planificación estratégica tiene su fundamento científico en el análisis estratégico, visión, misión, en el análisis situacional interno y externo, matrices, escenarios, redefinición de la visión, misión y objetivos, estrategias y programas, implementación, seguimiento y control, la vinculación entre los objetivos con las estrategias, la participación activa de los involucrados, la

evaluación del desempeño de los mismos que se encuentran responsables de las organizaciones o instituciones educativas.

Si consideramos el pensamiento de los padres de la planificación estratégica sobre el pragmatismo, entonces podemos afirmar que una institución educativa sin planificación estratégica y actores educativos sin conocimiento en gestión administrativa, no camina al rumbo del éxito y la calidad competitiva.

2.3.1 La Gestión Estratégica.-

La Gestión estratégica, es un sistema que se aplica en el mundo empresarial tanto público como privado. En el caso de las Instituciones de Educación Superior IES; la planificación estratégica permite el aseguramiento de su visión y misión institucional, con el cumplimiento sostenido de sus objetivos estratégicos planteados.

Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma. La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando todas las fases del proceso estratégico, considerando también el indicador de eficiencia y efectividad, que enlazados a otros sistemas de gestión, responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación de estrategias.

Para las instituciones educativas la gestión estratégica enfoca un contrasentido en la planificación estratégica educativa en la mayoría de las escuelas, evidenciando en la actitud práctica sobre la utilización de la planificación normativa y la actitud teórica, incluso de desconocimiento en lo que respecta a la planificación estratégica. En general, si bien se habla de estrategias pedagógicas, de enfoque, de resolución de conflictos, las instituciones educativas deben pensar estratégicamente, para satisfacer mejor las necesidades de su comunidad educativa, mejorar la calidad de sus servicios, obtener estabilidad y crecimiento en base a objetivos realistas de la gestión de planificación estratégica educativa. (Manes, 2004)

La gestión estratégica organizacional **GEO**, se convierte en un instrumento de consulta permanente para todos los interesados en la formulación, implementación y evaluación de estrategias cualquiera que sea su objeto social, donde se aplican técnicas de análisis matricial desarrollados en los programas universitarios con una fundamentación teórico práctica para la puesta en marcha de un plan estratégico con cambios en la estructura, los procesos y el talento humano en beneficio de la gestión optima estratégica. (Prieto Herrera, 2012)

El proceso de gestión estratégica, se describe en el libro de la ejecución estratégica escrito por Carlos Espinoza, que orienta el plan estratégico desde las tareas de dirección, a la visión corporativa, y que identifica que los planes de acción deben ser capaces de recoger un feedback de forma permanente, con un buen mix entre objetivos a corto y medio plazo, y disponer de útiles herramientas para poder analizar su cumplimiento. (Espinoza, Larrabeiti, & San Segundo, 2012)

La dirección estratégica tiene como objetivos principales, ilustrar los desarrollos teóricos del management con distintas realidades empresariales puntuales, donde se explica aspectos importantes de la estructura y la estrategia, del ámbito interno de la empresa y de la importancia de un buen ajuste con el entorno donde se compite; se aborda la estrategia como tema central dentro de un proceso de gestión estratégica, con análisis tanto internos como externos, unidades de negocios, y la evaluación y selección de estrategias, con el propósito de optimizar el proceso de gestión estratégica institucional. (Ribiero Soriano, 2012)

Según lo describe el artículo científico del modelo de planeación estratégica para el Ministerio de Educación Superior de Cuba, la problemática relacionada con el diseño de modelos teóricos para la planificación estratégica y de metodologías específicas para su implementación en el contexto universitario, ha tenido hasta el momento poco desarrollo. Estos esfuerzos se han orientado al diseño de metodologías, por lo que se debe construir una estructura más innovadora para fundamentar mejor lo teórico y lo metodológico. (Sanchez & Almuiñas, 2011)

Se determina que el rol que desempeña la educación superior en la gestión del aprendizaje desde la planificación estratégica en los centros de educación superior, han sido analizados los objetivos estratégicos y se ha considerado que cada uno de ellos requieren de formación específica en cada etapa de su consecución, lo que será plasmado en los planes anuales de capacitación y con resultados concretos. (Linares, 2010)

Los autores del libro de *The psychology of planning in organizations: Research and applications* Mumford & Frese (2015) establecen que la planificación tiene una gran influencia sobre el trabajo cuyo rendimiento se basa en la unión de la teoría y la práctica cuyo resultado de la investigación

se genera con las ciencias tanto cognitiva, la psicología social, psicología industrial y organizacional, el espíritu empresarial, y en función de la gestión estratégica, esta unión de aplicaciones prácticas permiten a los profesionales mejorar el rendimiento de la planificación en las organizaciones.

En el desarrollo de las actividades del proceso de gestión estratégica institucional en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que incluye al plan operativo anual, se debe considerar una práctica organizativa y eficiente que promueva una participación responsable de todos los actores sociales de las Universidades, este proceso requiere de una planificación y evaluación operativa de todos sus componentes que son parte primordial de la gestión universitaria.

Se pone a consideración varios modelos de gerencia estratégica, que se han generado a través del tiempo, y que fueron implementados en las organizaciones para mejorar su gestión empresarial. Y que servirán como base de análisis para el desarrollo de la propuesta del modelo de gestión estratégica.

a) Modelo de Gestión por Russel Ackoff:

En el modelo de Ackoff (1994), Russel Ackoff destaca la prioridad de entender los cambios globales de la naturaleza, desarrollando una visión acorde a las nuevas exigencias de la época. Ackoff determina que si no se planifica con anticipación, siempre existirán otros que logren planear mucho más anticipadamente, sin poder evitar que se nos adelanten en la planeación, he ahí el conocido lema “planear o ser planeado”. Russel Ackoff establece una

planeación muy interactiva, la misma que depende de principios tales como: Participativo, Continuidad y Holístico:

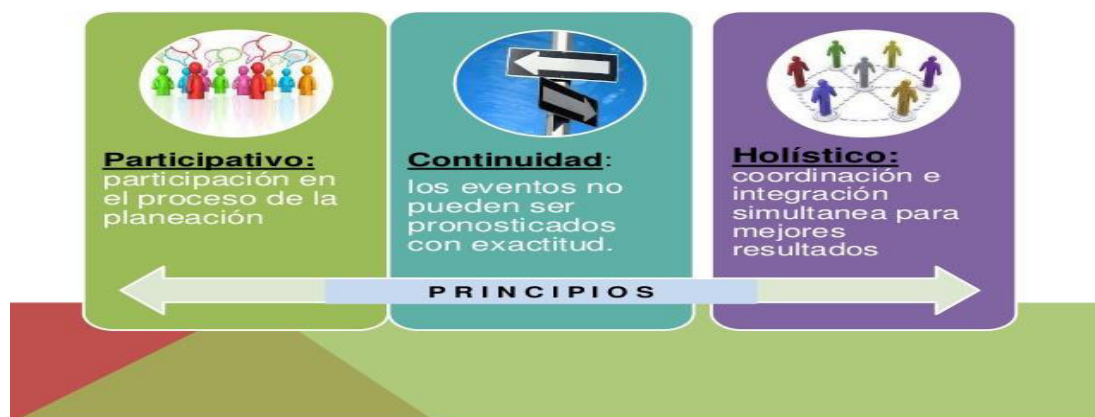


Gráfico 1. Modelo de Gestión por Russel Ackoff

Como ya se visualizó en el gráfico 1, el modelo de gestión de Russel Ackoff identifica tres principios: **Participativo.-** donde se involucra la participación de los miembros de la empresa, para formen parte activa del proceso de planificación; **Continuidad.-** Ningún evento puede ser pronosticado con total exactitud, se deberá anticipar alguna eventualidad, ya que lo planificado no siempre se cumple de acuerdo a lo que se requiere; **Holístico.-** Este principio se caracteriza por ser de coordinación e integración con una relación planeada de forma simultánea e interdependientemente para lograr obtener los resultados más óptimos. Russel establece las siguientes fases del modelo de planeación, de acuerdo a lo que se identifica en el siguiente gráfico 2:



Gráfico 2. Modelo de Gestión por Russel Ackoff

EL modelo de planeación determina varias fases entre las cuales Ackoff identifica la fase de: **formulación de la problemática** analiza las oportunidades y amenazas que la empresa deberá determinar, siempre y cuando el entorno se comporte de forma favorable y no cambie su rumbo positivo; **análisis de sistemas** en esta fase se describe de forma detallada como el medio ambiente influye en la empresa; **análisis de las obstrucciones** se determina los obstáculos o trabas que dificultan el desarrollo de la organización, considerando las debilidades, y como se administran y organizan los problemas con los participantes externos del medio ambiente; **preparación de proyecciones de referencia** se analizan las referencias tanto del pasado y como se proveen en el futuro, recurriendo a los supuestos críticos, que se establecen en las perspectivas de la empresa y proyecciones conexas con el abastecimiento y utilización de los recursos críticos, con esta información se prevea los mejores escenarios del futuro, revelando los efectos que obtendrá la conducta actual y los pronósticos de la empresa; **planeación de los medios** en esta fase se planean los medios para acercarse a un futuro deseable relacionándolo con otros escenarios como

referentes para identificar alguna brecha; **planeación de los recursos**: ¿Cuáles recursos se solicitarán y como serán adquiridos?; **diseño de la implantación y el control** esta fase es primordial ya que con el control de la organización y el medio ambiente, se podrá determinar su vigilancia y como se decide quién va a ser que, cuando, donde y como se va a controlar la ejecución y sus repercusiones, cuya retroalimentación puede requerir que se modifique si es necesario; **el sistema y su medio ambiente** la empresa deberá determinar su futuro estando pendiente de lo que se haga en el presente, que de lo que hizo la organización en el pasado.

b) Modelo de Gestión por H. Igor Ansoff:

Este modelo propuesto por Ansoff (1965) establece una estructura de modelo de gestión que conceptualiza la administración de discontinuidades, en la toma de decisiones estratégicas determina un acercamiento sistemático, y para guiar la implementación se establece una metodología. El autor H. Igor Ansoff determina su modelo de acuerdo a las siguientes fases que se observan en el gráfico 3:



Gráfico 3. Modelo de Gestión de H. Igor Ansoff

Fase Medio ambiente: aquí se sintetiza como las organizaciones establecen su evolución histórica en términos de cuatro dimensiones producto-mercados, perspectiva geográfica, medio ambiente interno y medio ambiente socio-político externo; **Fase Evaluación de los sistemas de respuesta:** se toma en consideración cuatro distintivos en la evolución: Administración por control del desempeño, adecuado para cambios lentos; Administración por extrapolación, cuando el cambio es rápido pero el futuro puede ser fijado por extrapolación con el pasado; Administración por anticipación. Existen discontinuidades en el cambio, pero lo suficientemente lentas para permitir una respuesta anticipada y a tiempo; Administración a través de la flexibilidad: Respuesta rápida cuando los desafíos más significantes se desarrollan tan rápido que no permiten una anticipación adecuada; **Fase Postura estrategia:** En esta fase se establece un proceso de cambio, donde la organización va de un estado E1 a un estado E2 es imprescindible que también lo haga la estrategia de la organización, sus habilidades funcionales y las de la administración general; **Fase El sistema de administración de eventos estratégicos:** Es el monitoreo permanente de todos los hechos que

ocurren en la organización tanto interno como en su entorno, y como impactan en las habilidades y en los logros de la empresa.

c) Modelo de Gestión por Michael Porter:



Gráfico 4. Modelo de Gestión de Michael Porter

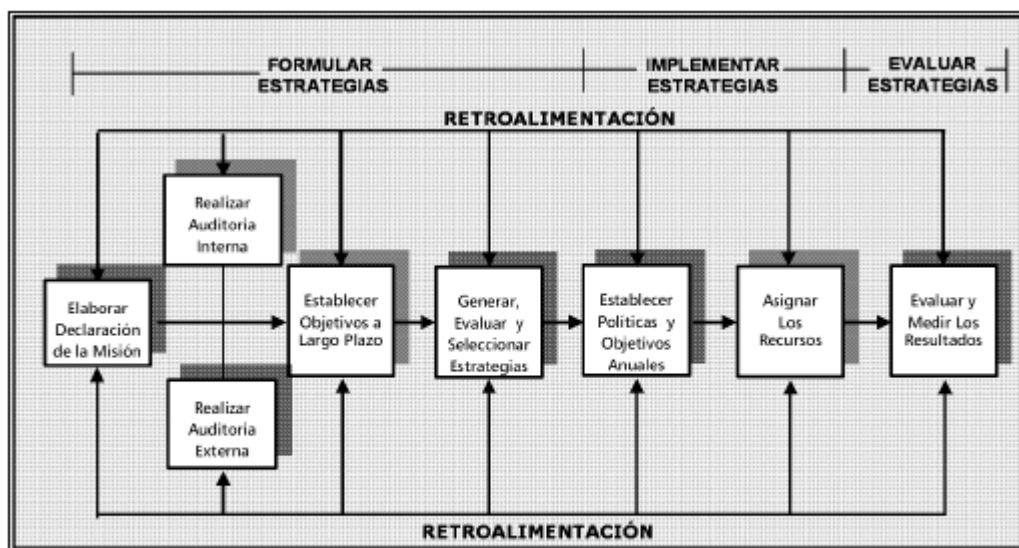
Otro de los modelos de gestión estratégica es el de Porter (1985) que propone el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones. Según Porter la organización dispone de una estrategia competitiva y es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la empresa y los medios que está empleando para llegar a ellos.

Las políticas que se establezcan para concretar la selección de las estrategias y desarrollar la estrategia competitiva, dependerán de los objetivos que se logren en la organización. Las estrategias competitivas dependes de factores internos como las fortalezas y debilidades generados por valores personales de los ejecutivos claves y de factores externos a la empresa oportunidades y amenazas (económicas y técnicas) que a la vez son influidas por expectativas sociales de amplitud.

Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales, en los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa. Esta posición depende de: La amenaza del ingreso: se analiza las barreras de entrada presentes en los grupos estratégicos a los que se quiera unir el nuevo ingreso y que son: economías a escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales, desventaja en costos; La intensidad de la rivalidad entre los competidores: Esto se determina mediante la competencia de precios, publicidad, la introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente; Presión de productos sustitutos: Entre más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial; El Poder negociador de los competidores: Los competidores compiten en el sector industrial forzando la baja de los precios, negociando una calidad superior o más servicio; El Poder de negociación de los proveedores: Son el reflejo de lo que hacen poderosos a los compradores.

d) Modelo de Gestión por Fred R. David:

Fred R. David (1997) nos propone un modelo de administración estratégica, donde se consideran tres etapas vitales para el desarrollo del proceso estratégico de una organización, estas etapas son: La formulación de las estrategias, la implementación de estrategias y la última etapa la evaluación de estrategias.



Fuente: DAVID (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*

Figura 2. Modelo General de la Administración Estratégica

Gráfico 5. Modelo de Gestión de Fred R. David

Fuente: Fred R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”, 1997.

Fred R. David (2013) propone un modelo actualizado de administración estratégica, con un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una empresa, se organiza la información cuantitativa y cualitativa para

tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: formulación, implantación y evaluación de estrategias, las mismas que pueden ser reformuladas de acuerdo a los requerimientos que se generaron en el desarrollo del proceso estratégico; según la siguiente grafica explica las etapas y fases del modelo integral de gestión estratégica.

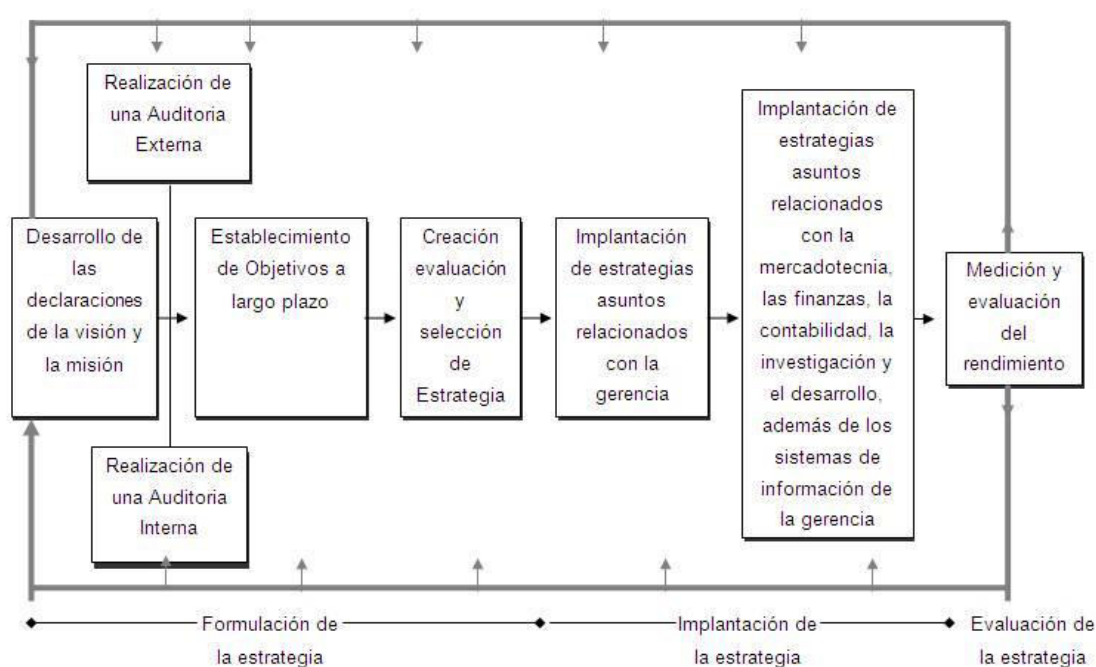


Gráfico 6. Modelo de Gestión de Fred R. David

Fuente: Fred R. David, "Conceptos de Administración Estratégica", 2013.

e) Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al Proceso de Evaluación, Acreditación y Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas 2015.

El Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CEAACES (2015), en su estructura del Modelo de Evaluación se organiza de acuerdo a seis criterios de evaluación que consideran aspectos amplios de la calidad, y están relacionados con las funciones sustantivas de las universidades y escuelas politécnicas, como los procesos, las condiciones y los recursos que permiten la ejecución adecuada de las mismas. La concepción del modelo y el orden de los criterios presentados, consideran que el modelo de evaluación está concebido para la ejecución de un proceso de evaluación externa según la normativa vigente.

El proceso de verificación que el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CEAACES se ejecuta a través de pares académicos de la totalidad o de las actividades institucionales, de una carrera o programa para determinar que su desempeño, cumple con las características y estándares de calidad de las instituciones de educación superior, y que sus procesos se ejecutan en concordancia con la misión, visión, propósitos y objetivos institucionales o de carrera, de tal manera que pueda certificar ante la sociedad la calidad académica y la integridad institucional (LOES, 2010, art. 100).

La descripción general del modelo tiene como secuencia lógica de esta definición que cualquier evaluación institucional externa debe contemplar la misión y los objetivos, de tal manera que a través de la planificación, la organización, los procesos, los recursos y las condiciones internas, se garantice el cumplimiento de los mismos. De ello se desprende que la

estructura general del modelo de evaluación del CEAACES se organice de acuerdo a los siguientes criterios:

Modelo de Evaluación por Criterios del CEAACES 2015	
1. Organización.	4. Vinculación con la sociedad.
2. Academia.	5. Recursos e infraestructura.
3. Investigación.	6. Estudiantes.

Tabla 1. Modelo Estándar de Evaluación por Criterios del CEAACES

Fuente: Consejo de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES (2015).

2.3.2 Gestión Organizacional

En la actualidad, para establecer o definir los marcos conceptuales sobre gestión organizacional y de control desarrollados a partir de los grandes fraudes que afectaron a empresas de gran envergadura en el mundo entero como un efecto derivado de la globalización, su abordaje parece concentrarse solo en aspectos financieros y con una orientación eminentemente teórica. Sin embargo, se explicita la forma en que el control interno, bajo los modelos modernos, termina constituyéndose en un poderoso elemento de ayuda a la gestión organizacional, y se presentan ejemplos específicos que contribuyen a comprender la manera en que se puede pasar de un marco conceptual a una herramienta de aplicación práctica que pueda ser utilizada en cualquier tipo de organización. (Laski, 2009)

Las estrategias organizacionales son fundamentales para el desarrollo empresarial como es la gestión del conocimiento organizacional, ya que por medio de ellas mantenemos un control eficiente sobre las actividades que se realizan dentro del ámbito empresarial. Por lo tanto para conocer si esta herramienta está dando los resultados esperados se ha realizado un estudio de una muestra de pequeñas y medianas empresas de algunas ciudades de Colombia, donde a través de la información seleccionada se conoce que “se están implementando elementos organizacionales para la gestión del conocimiento, pero desde la definición de políticas, planes, programas y proyectos específicos, relacionados con la declaración de la misión y la visión, está incompleto su desarrollo” (Echeverry & López Trujillo, 2013), esto quiere decir que realmente no se está obteniendo los resultados deseados mediante la aplicación de esta herramienta de gestión de conocimiento puesto que existen vacíos en la planificación y gestión organizacional que debe tener una empresa para obtener óptimos resultados mediante la aplicación de estas estrategias.

La gestión Organizacional también tiene como base de análisis la Gestión de la calidad como un enfoque práctico escrita por los autores Correa, Jaramillo, & Romero (2015) definiendo que todas las actividades deben enmarcarse bajo un ordenamiento estratégico, que se denomina como Gestión Estratégica de la Calidad. Este proceso involucra los elementos de: Organización para la Calidad; Políticas de Calidad; Objetivos Estratégicos; Recursos y Seguimiento.

De acuerdo al estudio del artículo científico Strategic planning as a complex and enabling managerial tool escrito por Song, Zhao, Arend, & Im (2015) determinan que la administración estratégica, tiene un proceso muy complejo que puede ser percibido por los empleados como una afectación de forma negativa a la actividad innovadora, sin embargo a medida que se va ajustando a las condiciones del mercado y los cambios de tecnologías; se tiene como resultado que las empresas

pueden utilizar la planificación estratégica para alcanzar un alto rendimiento de la inversión y un alto nivel de actividad innovadora.

En el artículo científico de Amniattalab & Ansari (2016) consideran que la prospectiva estratégica genera un alto impacto en la competitividad de las empresas, cuyo análisis se basa en un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) dando como resultados que la previsión estratégica tiene un efecto directo sobre la organización que la convierte en ser más competitiva que las demás.

En el estudio del artículo científico escrito por Longo & Rotol (2016) determinan que un mejor conocimiento de las estrategias emergentes sirve como base del pensamiento estratégico que promueve la conciencia estratégica para la elaboración de una planificación muy eficaz en las organizaciones públicas.

El artículo científico escrito por Elbanna (2016) explica que la autonomía de gestión y el control estratégico influyen en la planificación estratégica, siempre y cuando se establezcan sobre la base de perspectivas políticas y organizativas.

La planificación o formulación de las estrategias requieren de ciertas actividades importantes tales como el análisis o la Investigación interna y externa donde funciona la organización o empresa. Para el análisis de las estrategias, se utilizan técnicas o matrices estratégicas tales como (PEYEA) matriz de posición estrategia y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de Boston y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.

La ejecución o implementación de las estrategias consiste según Fred David (2013) en determinar que estructura dispone la empresa para la implementación de estrategias, presentando un estándar de áreas funcionales tales como:

Gerencia, Administración, Contabilidad, Finanzas, Marketing, Investigación y Desarrollo, Sistemas de Información Gerencial, entre otros, cuyo proceso estratégico incluye la fijación de metas, políticas y la asignación de recursos según el tipo de estrategias a implementar en esta etapa de la estructura organizacional.

El artículo científico elaborado por Fado & Elbanna (2016) analizan que la ejecución o implementación de la estrategia requiere, que para la adopción de las estrategias, se debe mejorar la participación de los empleados, minimizando el comportamiento político, esto a su vez influye potencialmente la implementación del plan estratégico.

Elbanna, Andrews, & Pollanen (2015) en su artículo científico establece que la relación de planificación y ejecución depende de la incertidumbre de los interesados donde la planificación estratégica formal tiene una fuerte relación positiva con la aplicación la misma que es mediada por la implicación en la gestión de las organizaciones del sector público.

La gestión organizacional se entiende como un sistema de control, con elementos integrados por el esquema de Organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad; con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. A continuación se destacan los subcomponentes de planificación, ética profesional y gestión de calidad como ejes transformadores de la gestión organizacional en la educación superior.

2.3.2.1 Planificación

La Administración Estratégica. Conceptos, Competividad y globalización, libro escrito por los autores Hitt, Ireland y Hoskisson, definen que la planificación estratégica como: "Nuestro planteamiento del proceso de la administración estratégica es tradicional y contemporáneo a la vez. Basándose en la tradición, la manera de analizar los ambientes interno y externo de una empresa como parte del proceso de la administración estratégica" (Hitt, 1999)

La planificación como parte de la gestión organizacional, según la investigación realizada por Mora, Vera y Melgrado, concluyen que es necesaria la aplicación de una planificación estratégica para el desarrollo de los niveles de competitividad entre las empresas ya que esto permite el avance de la misma por lo que conforme se presenta la disminución de esta herramienta disminuyen las dimensiones de competitividad. (Mora-Riapiraa, Vera-Colinab, & Melgarejo-Molinab, 2014).

La planificación en la educación superior es un proceso continuo de ejecución y evaluación permanente, que debe considerar un orden coherente desde su diagnóstico hasta sus actividades planificadas y ejecutadas, con acciones

necesarias para la consecución de los objetivos institucionales trazados en las organizaciones.

2.3.2.2 Ética Institucional

Los principios y valores institucionales de la educación superior pública establecen a través del Estado como política una actuación ética de las universidades para con la sociedad, rigiéndose por los mandatos gubernamentales y de la institución; obedeciendo en todo momento los principios de calidad y pedagógicos que se fundamentan en las políticas institucionales, como el discurso de las competencias, la evaluación por comités, las acreditaciones, la adopción de tecnología, la apertura o cierre de carreras, la formación docente, los posgrados y otros indicadores. (Gonzalez & Martinez, 2011)

Existe una conexión intrínseca de la ética institucional con la educación, como parte del crecimiento y el desarrollo pleno de las personas. Lo primordial en la universidad es proporcionar un ambiente que favorezca el desarrollo y realización de todos sus integrantes, a través de ellos beneficiar a toda una sociedad. Se puede explicar que la ética universitaria o la ética en la Universidad, tiene a su cargo mostrar los medios y elementos más convenientes para la construcción de ese ambiente ético y el cumplimiento de sus fines. La primera prescripción de la ética en la universidad es su compromiso con la verdad y la justicia en el ejercicio

del pensamiento, tarea indispensable en la educación. Así como todo el sistema filosófico se inicia con el problema de la verdad, de la legitimación del conocimiento para conocerla, así la Universidad abre las puertas que conducen al mundo de verdades. (Guijarro & Chávez, 2006)

2.3.2.3 Gestión de Calidad

Los sistemas de gestión de calidad que se llevan a cabo dentro de una empresa son necesarios para el desarrollo competitivo de la misma, por ello se hace hincapié en la función que cumple la aplicación de un sistema de gestión de calidad total en el ámbito empresarial. La gestión de calidad total tiene como objetivo perfeccionar los procesos que se dan dentro de una empresa en el ámbito organizacional además de mantener una cultura de constante mejora (Espín, Jiménez Jiménez, & Martínez Costa, 2014)

La gestión de la calidad como parte del modelo de pensamiento estratégico, es el tema en el que este artículo se ha basado para confirmar lo significativo que es la implementación de este tipo de modelos para el desarrollo y manejo de las empresas. El pensamiento estratégico ejecuta una gestión de calidad tanto en estructura organizacional como en talento humano, ya que una ventaja competitiva no se observa solo en los soportes materiales o el entorno, esta también se encuentra en la organización y en las personas. De manera más clara el modelo puede contribuir mejor a entrever cómo evoluciona el pensamiento estratégico en las empresas, que permitan dar más orientación a los avances una mejor gestión de calidad. (Manzano, 2013)

2.3.3 Gestión Infraestructura

El libro sobre Teoría y Diseño Organizacional escrita por Richard L. Daft explica que toda organización se crea para lograr el alcance de objetivos propuestos, cuya planificación estratégica gira en torno a ese propósito empresarial, la dirección estratégica es responsable de determinar metas, estrategias y establecer un diseño organizacional adaptado a las necesidades tanto internas como del entorno. El proceso directivo establece la formulación, ejecución y evaluación interna y externa, así como los cambios, grado de incertidumbre y la disponibilidad de recursos; todo este desafiante proceso estratégico que define la organización permitirá lograr el cumplimiento de la misión y visión global. (Daft, 2007)

2.3.3.1 Recursos e Infraestructura

En lo referente a Recursos e infraestructura, su composición es la base de la gestión institucional ya que las condiciones de la infraestructura física, tales como los espacios físicos, las tecnologías de la información y todos los procesos de las bibliotecas, propenden a garantizar la gestión estratégica en las instituciones de educación superior.

El presente estudio investigativo fue dirigido a instituciones de educación superior del sector privado de Bogotá, Colombia, donde principalmente se basa en conocer si existe la implementación de sistemas estratégicos de gerencia para el manejo de costo. Mediante el análisis que se realiza se manifiesta la existencia de una equivocación en la ejecución que las empresas investigadas en el caso

de estudio determinan las variables de gerencia estratégica de costos en sus procesos para la toma de decisiones, esto evidencia que la gestión que se realiza en estas universidades entorno a la gerencia de costos no es del todo correcta ya que esta no es implementada en las toma de decisiones que se dan en estas instituciones. (Mora, 2011)

Las medidas de rendimiento que se implementan en las universidades de la actualidad se deben estudiar profundamente, es decir; desde donde provienen, cuales son los objetivos que se desean cumplir con la implementación de estas, ya que de ello depende el rendimiento de la organización empresarial. La presente investigación está dirigida principalmente a estas medidas y por medio de una recopilación de información nos muestra el resultado obtenido donde señala “La necesidad de alinear los esfuerzos de mantenimiento de rendimiento con la dirección estratégica de la organización” para lo cual es necesario aplicar diferentes acciones con la finalidad de lograr un desarrollo sostenible, además de ello manifiesta que “ la integración de los sistemas de información de rendimiento de mantenimiento con el sistema de información de gestión del rendimiento general de la organización podría facilitar la alineación necesaria”, ya que de esta manera se lograra coordinar de forma correcta el objetivo organizacional propuesto. (Simões , Gomes , & Yasin, 2016),

El cuidado de los espacios físicos como las áreas verdes y protección de los bosques forestales que existen en los campus universitarios, forman parte de los procesos de la gestión de recursos e infraestructura. Según el artículo científico de los autores Correa & Romero (2016) explican que los bosques del mundo almacenan más de 650,000 millones de toneladas de carbono: el 44% en biomasa; el 11% en madera muerta y hojarasca, y el 45% en el suelo. La deforestación supone alrededor del 17% al 18% de las emisiones globales de

gases de efecto invernadero de origen antropogénico, la mayor contribución sin contar el suministro energético (electricidad y combustibles fósiles), que representa alrededor del 26% de las emisiones.

2.3.4 Gestión Académica

La gestión académica en el mundo actual intenta adaptar sus estructuras a la evolución de las ciencias y a los cambios en la sociedad. La universidad se ha convertido en un agente de cambio y de conservación según lo señala la Unesco.

La gestión académica como parte de sus potencialidades dispone de profesores que desarrollan sus actividades de docencia en la educación superior, cuyas condiciones para el ejercicio de la docencia es poseer la formación académica, según las áreas del conocimiento, cuyo eje de articulación debe involucrar las actividades de docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

En el artículo científico sobre gestión académica saludable en el contexto universitario escrito por Cedeño, David y Cervantes, identifican en su análisis tres percepciones tales como la docencia, la investigación y la vinculación, desarrollando un constructo teórico, epistemológico, axiológico holístico que contempla la teoría de la complejidad que permite a la universidad asumir desafíos con sus enormes potencialidades; promover ambientes, estilos, organizaciones saludables desde la gestión académica desde la vertiente individual y colectiva. (Cedeño, Davis, & Cervantes, 2015)

La gestión académica articula en su accionar los procesos de docencia, investigación y vinculación con la sociedad como ejes transformadores del sistema educativo, procurando en todo momento el desarrollo adecuado de las actividades que relacionan el proceso académico; integrando un modelo educativo que garantiza la calidad de la educación superior.

2.3.4.1 Docencia

Durante la década de los 90, las universidades tenían que transformar la docencia para acomodarla a las nuevas tecnologías. La educación que se centraba en el docente tuvo un giro y cambia a centrarse en el estudiante, ambos actores protagonizan nuevos roles en el campo educativo (Cynthia, Patricia, & Ruderman, 1989). Por lo que se propone que el docente debe estar en la capacidad de generar un progreso de gestión educativa real de mejoramiento de aprendizajes significativos, acreditables, relevantes y autónomos. La identificación de competencias educativas, constituyen una oportunidad para adoptar iniciativas tendientes a facilitar el cumplimiento de la excelencia académica, por lo que se debe centrarse en los objetivos operativos de la academia, y su cumplimiento depende de que los docentes posean las competencias identificadas en el campo educativo. Lo que se es determinante que, para ambos grupos tanto docentes como estudiantes, las competencias identificadas son relevantes, de tal manera que permitan que el proceso de enseñanza aprendizaje en el sistema educativo, sea lo más cercano a lo que el profesor y el estudiante consideran preponderante dentro del aula, para propender a la excelencia de la docencia. (Salazar, Chang, & Muñoz, 2016)

Fernandez & Coppola (2010) , destacan que la docencia universitaria se relaciona con distintas definiciones sobre esta actividad: “1) como un componente de evaluación institucional, visualizada por las instituciones con el fin de mejorar su calidad y, en general, relacionada con los procesos de evaluación interna y externa; 2) como un aspecto de las políticas institucionales para el desarrollo de los recursos humanos; 3) como una actividad cotidiana de la enseñanza, para contribuir a mejorar dicho proceso”. Como también, existen experiencias que muestran la factibilidad de desarrollar sistemas que permitan evaluar competencias docentes a partir de enfoques contextualizados. (Marin, Guzman, Marquez, & Pena, 2013).

Debido a su complejidad y magnitud, la docencia universitaria requiere ser asumida con un alto grado de profesionalización, existiendo muchas condicionantes relacionadas a su gestión como: el tipo, tamaño y localización de la institución, la modalidad o nivel en que se imparte la docencia; siendo posible identificar al menos cinco ámbitos en la gestión docente: la gestión del currículo, la gestión de asuntos estudiantiles, la gestión del personal docente, la gestión de los recursos materiales y de información, y la planificación y la evaluación global de la función docente. (Cancino & Márquez, 2015)

2.3.4.2 Investigación

La investigación es hoy en día el proceso más desarrollado en la educación superior, ya que a través de la investigación las universidades pueden escalar hitos importantes en el campo académico, descubriéndose nuevas tendencias en las áreas del conocimiento, agrupando publicaciones periódicas, indexadas y no indexadas; así como también la publicación constante de libros o capítulos de libros. Este proceso investigativo está evidenciando una prominente excelencia en la calidad de la educación superior.

En ciertas revistas académicas se analiza sobre las estrategias que se pueden generar en la gestión de riesgo de la cadena de suministro que se encuentran en ciertas revistas académicas, donde a causa de esta búsqueda se manifiesta en el documento que “los hallazgos aportan contribuciones prácticas y teóricas esenciales a las respuestas estratégicas a los incidentes adversos mediante la creación de un marco conceptual único de las estrategias del SCRM y la orientación hacia áreas prometedoras de investigación” (Kilubi, 2016), lo cual favorece al desarrollo estratégico empresarial.

El artículo científico escrito por (Villaseñor, Moreno, & Flores, 2015) explica sobre las perspectivas actuales de los rankings mundiales de universidades, y hace referencia a la calidad de los docentes, a la calidad de los programas de estudios, cuyo factor clave de escala de posición mundial se basa en la investigación

científica y la oferta de cursos enfocados a estudiantes extranjeros; este logro solo se alcanzaría con el acertado desarrollo de estudios que enfoquen la atención en los cambios organizacionales de la comunidad.

Las universidades a través de la investigación buscan ubicarse en los más altos niveles de excelencia del sistema educativo, desarrollando una serie de esfuerzos de producción científica para lograr escalar en revistas de alto impacto; los rankings de posicionamiento de las universidades que existen en el mundo, ha generado que el nivel de investigación se vuelva cada día mucho más competitivo. A continuación se presenta los rankings de entre 300 universidades de América Latina de las cuales se encuentran las Universidades del Ecuador, cuyo número es de 12 universidades con los rankings de excelencia tanto en academia, investigación y vinculación entre los más principales factores de su calificación.

<u>QS University Rankings: Latin America 2015 – ECUADOR</u>	
Rango 2015	Nombre de la Universidad
68	Universidad San Francisco de Quito (USFQ)
99	Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)
116	Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
181-190 NaN	Universidad Central del Ecuador
201-250 NaN	Universidad de Cuenca
201-250 NaN	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
201-250 NaN	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (Ex - Escuela Politécnica del Ejército)
201-250 NaN	Escuela Politécnica Nacional
251-300 NaN	Universidad de Guayaquil
301+ NaN	Universidad de Especialidades Espíritu Santo
301+ NaN	Universidad de Las Américas Ecuador
301+ NaN	Universidad del Azuay
Fuente:	QS University Ranking: Latin América 2015-Ecuador

Tabla 2. Ranking de Universidades del Ecuador en América Latina año 2015

2.3.4.3 Vinculación

En la actualidad la vinculación que ejercen las universidades con sus entornos socioeconómicos locales y regionales, forman parte de la gestión académica, y establecidas como políticas de educación superior. La vinculación con la sociedad genera una serie de iniciativas puestas en marcha por las universidades, considerando una visión integral acerca de la misión institucional de la universidad y la prioridad de fortalecer los procesos de construcción y aplicación crítica del conocimiento. Desde esta posición, la universidad intenta reafirmar su autonomía valorizando su rol activo en los procesos de desarrollo a través de la vinculación con la sociedad.

Tomando en consideración el Plan de Desarrollo Estratégico, en lo que se refiere a los lineamientos de políticas institucionales académicas, de forma particular la vinculación con la sociedad, existe una estrecha relación de la universidad con su entorno, partiendo de un equilibrado intercambio que aporta un valor agregado social e institucional. Asumiendo la universidad su compromiso y participación activa en el desarrollo social, cultural y científico de la comunidad. (Martínez, Mavárez, Rojas, & Carvallo, 2008)

Bajo estos preceptos, se sostiene que el rol de las universidades genera una mayor importancia con la sociedad, no sólo en términos de transferencia

tecnológica a procesos productivos y organizacionales, sino también en su contribución a la creación y difusión de marcos cognitivos nuevos, contemporáneos y pertinentes que generan respaldo científico a las intervenciones de la propia sociedad sobre los dos procesos de cambio social más importantes para ella misma: el crecimiento y el desarrollo territorial. (Di Meglio & Harispe, 2015)

2.3.5 Gestión Bienestar Universitario

La gestión Bienestar Universitario es un proceso que considera las políticas, normas, reglamentos, procesos, procedimientos y acciones emprendidas por las instituciones de Educación Superior, para garantizar y promover condiciones adecuadas que permitan a los estudiantes alcanzar resultados exitosos en su carrera académica, como los resultados medidos en términos de ciencia académica.

2.3.5.1 Estudiantes

Según el artículo científico escrito por Corona (2014) concluye que se deben involucrar a los estudiantes en los procesos de gestión de bienestar universitario ya que ellos aportan con información valiosa para mejorar sus expectativas estudiantiles y mejorar la calidad educativa en los programas.

Este proceso de Gestión de Bienestar Universitario según las normas legales vigente que regulan al sistema de educación superior dinamiza su accionar de gestión, a través de servicios de asistencia de salud, seguridad, programas de prevención que busquen en toda instancia precautelar su integridad física, psicológica y sexual de los estudiantes, así como garantizar sus derechos según las normativas establecidas para el efecto.

2.3.6 Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional.-

“La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización y consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro...” (Fred, 1997).

Los teóricos de la planificación y el planeamiento estratégico situacional en sus obras tratan como un cuerpo teórico-metodológico-práctico que se contrapone al planeamiento y tiene como fin último, el cambio en los factores sociales, políticos y económicos.

“La planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la

organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1998).

“La planeación estratégica es engañosamente sencilla: implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlas, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas...”. (Koont & Heinz, 1998)

Henry Mintzberg, quien imparte cursos sobre política de negocios en la Universidad de Megill de Montreal, es el autor de la 2da. Lectura que sirve para explorar el concepto de estrategia a partir de diversos criterios, algunos de ellos muy opuestos a los tradicionalmente aceptados que aparecen en los escritos la milicia o los negocios. En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar...”. “Plan (Maniobra), patrón, posición y perspectiva. Introduce la idea de que las estrategias pueden desarrollarse en una organización sin que alguien conscientemente, se lo proponga, o lo proponga es decir, sin que sean formuladas...” (Mintzberg & Quinn, 1993)

Como parte del proceso de la gestión estratégica, se ha considerado varios modelos de planes estratégicos institucionales que se gestionan en algunas universidades de educación superior tanto nacional como internacional, con el fin de desarrollar mejor el trabajo de investigación:

"Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2013-2017 desarrollado por la Universidad Técnica de Machala UTMACH, en cuyo objetivo estratégico No. 10 busca "Mejorar la gestión institucional" a través del Plan Operativo Anual". (Universidad Técnica de Machala, 2013), y que se estructura en tres etapas donde se formula, ejecuta y evalúa la planificación estratégica con once objetivos estratégicos y metas operativas.

"El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2011-2014 desarrollado por la Universidad Iberoamericana del Ecuador UNIBE utilizó el modelo participativo de planificación, conocido como "Planificación Estratégica Educativa (P.E.E) que contiene cuatro momentos, los cuales se presentan en el siguiente detalle:

- Momento Explicativo (SER)
- Momento Prospectivo (DEBE SER)
- Momento Estratégico (COMO HACER)
- Momento Táctico-Operacional (HACER)". (Universidad Iberoamericana del Ecuador, 2011)

"Quinto Plan de Desarrollo Institucional 2008-2013 ejecutado por la Universidad Nacional de Loja UNL, el mismo que está constituido en torno a cuatro grandes objetivos institucionales, que corresponden a las funciones sustantivas de las universidades: formación de talentos humanos, investigación científica y tecnológica, vinculación con la colectividad y gestión económico-administrativa". (Universidad Nacional de Loja, 2008)

"El Plan Estratégico Institucional 2012-2021 presentado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos UNMSM, cuyos ejes estratégicos se

fundamentan en megatendencias mundiales y tendencias en la educación superior, los cuales son:

1. Educación de calidad e internacionalización.
2. Investigación para el desarrollo humano sostenible.
3. Formación humanística y creación cultural". (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2012)

No hay ninguna definición universalmente aceptada, muchos autores y administradores incluyen metas y objetivos como parte de la planificación estratégica o estrategia empresarial, mientras que otros establecen claras distinciones entre ellas.

Sin dejar de relacionar la metodología del enfoque estratégico de grandes autores entre ellos Drucker, Mintzberg y Fred David, se tratará de seguir un proceso de gestión de la Planificación Estratégica Institucional, mediante el cual quienes toman decisiones en la organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento estratégico institucional hacia el futuro de la educación superior.

2.3.6.1 Formulación Estratégica

Para desarrollar el diagnóstico estratégico externo es importante que analicemos el entorno dinámico y cambiante que involucra a las Instituciones de Educación Superior (IES), como lo es el entorno político legal que rige el funcionamiento de los planes estratégicos institucionales que rodea su macroentorno, a través de los organismos de control como lo es la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y los organismos de control educativo como (CES), (CEAACES) y (SENESCYT), bajo este esquema se ha tomado en cuenta la normativa legal vigente para el sistema educativo superior, y haremos referencia de la carta magna Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Educación Superior entre las más importantes para el análisis del macroentorno político legal. Además vamos a considerar como parte del diagnóstico externo e interno el análisis FODA para complementar el proceso de formulación estratégica.

2.3.6.1.1 Base Legal

Toda organización debe regirse por una base legal, que soporte su actividad en el mundo empresarial, las leyes, regulaciones, normas y reglamentaciones deben ser conocidas y aplicadas por las organizaciones sean públicas o privadas según a la jurisdicción a la que pertenezcan. En el proceso estratégico esta fase es de vital importancia y sirve de base para la formulación estratégica. En el caso de la planificación institucional de la educación superior se debe considerar, las leyes y reglamentos que rigen el sistema de educación superior, esta base legal debe ser analizada desde la misma constitución de la república, leyes, reglamentos y

demás normativas legales que rigen el funcionamiento de las universidades. A continuación se explica la base legal haciendo mención a los diferentes artículos que rigen al sistema educativo de las universidades:

Constitución de la República del Ecuador

Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

Art. 351.- El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del dialogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

Art. 352.- El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados. Estas instituciones, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro.

Art. 353.- El sistema de educación superior se regirá por:

- Un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva.
- Un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación.

Art. 354.- Las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares, se crearan por ley, previo informe favorable vinculante del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, que tendrá como base los informes previos favorables y obligatorios de la institución responsable del aseguramiento de la calidad y del organismo nacional de planificación. Los institutos superiores tecnológicos, técnicos y pedagógicos, y los conservatorios, se crearan por resolución del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, previo informe favorable de la institución de aseguramiento de la calidad del sistema y del organismo nacional de planificación. La creación y financiamiento de nuevas casas de estudio y carreras universitarias públicas se supeditarán a los requerimientos del desarrollo nacional.

El organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema y el organismo encargado para la acreditación y aseguramiento de la calidad podrán suspender, de acuerdo con la ley, a las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores, tecnológicos y pedagógicos, y conservatorios, así como solicitar la derogatoria de aquellas que se creen por ley.

Art. 355.- El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución. Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable.

Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de si mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte.

Sus recintos son inviolables, no podrán ser allanados sino en los casos y términos en que pueda serlo el domicilio de una persona. La garantía del orden interno será competencia y responsabilidad de sus autoridades. Cuando se necesite el resguardo de la fuerza pública, la máxima autoridad de la entidad solicitara la asistencia pertinente. La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional.

La Función Ejecutiva no podrá privar de sus rentas o asignaciones presupuestarias, o retardar las transferencias a ninguna institución del sistema, ni clausurarlas o reorganizarlas de forma total o parcial.

Art. 356.- La educación superior pública será gratuita hasta el tercer nivel. El ingreso a las instituciones públicas de educación superior se regulara a través de

un sistema de nivelación y admisión, definido en la ley. La gratuidad se vinculara a la responsabilidad académica de las estudiantes y los estudiantes. Con independencia de su carácter público o particular, se garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso, en la permanencia, y en la movilidad y en el egreso, con excepción del cobro de aranceles en la educación particular. El cobro de aranceles en la educación superior particular contara con mecanismos tales como becas, créditos, cuotas de ingreso u otros que permitan la integración y equidad social en sus múltiples dimensiones.

Art. 357.- El Estado garantizara el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior. Las universidades y escuelas politécnicas públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos, que no implicaran costo o gravamen alguno para quienes estudian en el tercer nivel. La distribución de estos recursos deberá basarse fundamentalmente en la calidad y otros criterios definidos en la ley.

La ley regulará los servicios de asesoría técnica, consultoría y aquellos que involucren fuentes alternativas de ingresos para las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares.

Ley Orgánica de Educación Superior - LOES

Art. 1.- De la gestión educativa universitaria.- La gestión educativa universitaria comprende el ejercicio de funciones de rector, vicerrector, decano, subdecano, director de escuela, departamento o de un centro o instituto de investigación,

coordinador de programa, editor académico, director o miembro editorial de una revista indexada o miembro del máximo órgano colegiado académico superior de una universidad o escuela politécnica. El ejercicio de funciones en el nivel jerárquico superior en el sector público y sus equivalentes en el sector privado, se entenderá como experiencia en gestión para efectos de aplicación de la ley y este reglamento.

Art. 2.- De las Autoridades Académicas.- Las autoridades académicas serán designadas conforme lo establezca el estatuto de cada universidad o escuela politécnica. Esta designación no podrá realizarse mediante elecciones universales. Se entiende por reelección de las autoridades académicas una segunda designación consecutiva o no.

Art. 3.- Del sistema de nivelación y admisión.- La Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT, implementara el Sistema de Nivelación y Admisión para el ingreso a las instituciones de educación superior públicas. El Sistema de Nivelación y Admisión tendrá dos componentes. El de admisión tendrá el carácter de permanente y establecerá un sistema nacional unificado de inscripciones, evaluación y asignación de cupos en función al mérito de cada estudiante.

El componente de nivelación tomara en cuenta la heterogeneidad en la formación del bachillerato y/o las características de las carreras universitarias.

Art. 6.- De la Unidad de bienestar estudiantil.- Con el propósito de garantizar el funcionamiento y cumplimiento de las actividades de la Unidad de Bienestar

Estudiantil, las instituciones de educación superior establecerán en sus planes operativos el presupuesto correspondiente.

Los planes operativos de desarrollo institucional serán remitidos a la SENESCYT para articularlos con las iniciativas de política pública.

Art. 7.- De los servicios a la comunidad.- Los servicios a la comunidad se realizarán mediante prácticas y pasantías pre profesionales, en los ámbitos urbano y rural, según las propias características de la carrera y las necesidades de la sociedad. La SENESCYT establecerá los mecanismos de articulación de los servicios a la comunidad con los requerimientos que demande el Sistema de Nivelación y Admisión, en coordinación con las instituciones de educación superior públicas.

Art. 9.- De la Evaluación de la calidad.- La evaluación de la calidad se realizará de manera periódica de conformidad con la normativa que expida el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES.

Art. 10.- De la oferta de carrera en modalidad de estudios.- Para garantizar la calidad de las carreras y programas académicos de las instituciones de educación superior, el CES determinará las carreras que no podrán ser ofertadas en las modalidades semipresencial, a distancia y virtual.

Art. 11.- Del examen nacional de evaluación de carreras y programas académicos de último año.- El CEAACES diseñara y aplicara el examen nacional de evaluación de carreras y programas académicos para estudiantes de último año, por lo menos cada dos años. Los resultados de este examen serán considerados para el otorgamiento de becas para estudios de cuarto nivel y para el ingreso al servicio público.

Art. 14.- De la tipología de instituciones de educación superior.- Para el establecimiento de la tipología de las universidades y escuelas politécnicas, el CEAACES determinara los criterios técnicos así como los requisitos mínimos que una institución de educación superior de carácter universitario o politécnico debe cumplir para ser clasificada de acuerdo con el ámbito de actividades académicas que realice. Únicamente las universidades de docencia con investigación podrán otorgar los títulos profesionales de especialización y los grados académicos de maestría y de PhD o su equivalente; las universidades orientadas a la docencia podrán otorgar títulos profesionales de especialización y grados académicos de maestría profesionalizante; y las de educación continua no podrán ofertar ninguno de los grados académicos indicados anteriormente. Para que una universidad o escuela politécnica sea considerada de investigación deberá contar, al menos, con un setenta por ciento (70%) de profesores con doctorado o PhD de acuerdo a la ley.

Art. 15.- De la evaluación según la tipología de las instituciones de educación superior.- Todas las universidades o escuelas politécnicas se someterán a la tipología establecida por el CEAACES, la que será tomada en cuenta en los procesos de evaluación, acreditación y categorización.

En virtud de la tipología de universidades y escuelas politécnicas, el CEAACES establecerá los tipos de carreras o programas que estas instituciones podrán ofertar, de lo cual notificara al CES para la aprobación de carreras y programas.

Art. 17.- De los programas y cursos de vinculación con la sociedad.- El Reglamento de Régimen Académico normara lo relacionado con los programas y cursos de vinculación con la sociedad así como los cursos de educación continua, tomando en cuenta las características de la institución de educación superior, sus carreras y programas y las necesidades del desarrollo nacional, regional y local.

Art. 22.- De los trabajos realizados por investigadores y expertos nacionales y extranjeros.- La SENESCYT establecerá la normativa para que los proyectos de investigación realizados por investigadores nacionales o extranjeros sean parte del SNIESE para garantizar el acceso público a dichas investigaciones.

Art. 24.- De la articulación de los programas y actividades de investigación del sector público con el Sistema de Educación Superior.- La SENESCYT como organismo rector de la política pública en educación superior, ciencia, tecnología e innovación, establecerá y definirá los mecanismos de articulación con los centros e instituciones del sector público que realicen investigación, y de estos con las universidades o escuelas politécnicas públicas.

Art. 25.- Difusión y promoción de carreras o programas académicos.- En la difusión que realicen las instituciones de educación superior de sus carreras y programas académicos se incluirá de forma clara y obligatoria la categorización

otorgada por el CEAACES. Los resultados de la autoevaluación realizada por las instituciones de educación superior no podrán ser utilizados con fines publicitarios que induzcan al engaño. La SENESCYT verificara el cumplimiento de esta disposición e informara al CES para los fines pertinentes.

Art. 27.- Obtención de doctorado (PhD o su equivalente) para el ejercicio de la docencia.- El requisito de tener título de posgrado correspondiente a doctorado (PhD o su equivalente) en el área afín en que se ejercerá la catedra para ser profesor titular principal, deberá ser obtenido en una de las universidades con reconocimiento internacional establecida en un listado específico elaborado por la SENESCYT.

Art. 28.- Formación y capacitación de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras.- Para garantizar el derecho de los profesores e investigadores de acceder a la formación y capacitación, las instituciones de educación superior establecerán en sus presupuestos anuales al menos el uno por ciento (1%), para el cumplimiento de este fin. Esta información será remitida anualmente a la SENESCYT para su conocimiento.

Art. 34.- De la asignación de recursos para publicaciones, becas para profesores o profesoras e investigaciones.- Las instituciones de educación superior presentaran anualmente a la SENESCYT, la programación de la asignación del porcentaje establecido en el artículo 36 de la Ley de Educación Superior, la que velara por la aplicación de esta disposición. La distribución de este porcentaje para cada actividad será establecida por cada institución de educación superior dependiendo de su tipología institucional, sus necesidades y/o prioridades institucionales.

Las instituciones de educación superior que incumplieren lo dispuesto en el artículo 36 de la Ley, serán sancionadas con una multa equivalente al doble del valor no invertido.

2.3.6.1.2 Diagnóstico Institucional FODA

El diagnóstico estratégico externo en las organizaciones se derivan de un entorno dinámico y cambiante, cuya información debe ser analizada en todas las dimensiones que influyen directa o indirectamente en la empresa, identificando la primera dimensión el entorno contextual o macroentorno: demográfico, económico, político, legal, sociocultural, recursos naturales y tecnológico; y la segunda dimensión el entorno de las relaciones o microambiente que está compuesto por los clientes consumidores, proveedores, competidores y las entidades reguladoras.

La exploración de los factores positivos y negativos, internos y externos que tienen efectos sobre la institución de educación superior, permitirá elaborar un diagnóstico estratégico en el que se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad, a través del análisis FODA.

Fortalezas: estos factores son las características positivas internas que deben potenciarse para lograr una gestión eficiente e impactos nacionales positivos. **Oportunidades:** son características positivas externas. Son factores del medio que deben aprovecharse para el beneficio de la institución. **Debilidades:** son deficiencias internas de la institución, en las que se debe trabajar para cambiar o eliminar. **Amenazas:** son situaciones negativas externas, que inciden en el

accionar de la institución, que si bien no pueden cambiarse, deben tomarse en cuenta para minimizar su impacto. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2013-2017, estableció el análisis FODA a nivel institucional de la Universidad y de las Unidades Académicas; se determinó en consenso el siguiente análisis interno y externo que se detalla a continuación:

Fortalezas:

- Única universidad pública en la provincia de El Oro.
- Espacios físicos suficientes (amplio campo, terrenos, granjas experimentales).
- Ubicación geográfica estratégica (en una provincia y zona con una amplia base de recursos y actividades incluida la portuaria).
- Comunidad universitaria comprometida con el futuro de la universidad.
- Autoridades institucionales y académicas comprometidas con el aseguramiento de la calidad de la educación (el primer paso es la acreditación institucional y de las carreras).
- Gran demanda estudiantil.
- Experiencia.

Oportunidades:

- La LOES y reglamentos del CES y del CEAACES.
- Desarrollo acelerado de la ciudad y provincia.
- Planificación zonal.
- Acuerdos y convenios binacionales Ecuador-Perú e internacionales.

- Facilidad de acceso a la información, software libre.
- Oferta de becas de la SENESCYT para docentes y profesionales.
- Oferta de becas y créditos por parte del IECE para estudiantes
- Apoyo de los GADs provincial, cantonal.
- Apertura de las universidades extranjeras para celebrar convenios de cooperación.
- Proyecto PROMETEO.
- Demanda de productos que genera la Universidad, en especial los que cumplen los estándares ambientales, calidad, etc

Debilidades

- La mayoría de los profesores no tienen maestrías en área afín a la cátedra que dictan, ni son PhD.
- Comunicación institucional débil y difusa.
- Desfase curricular. Escasa articulación con la sociedad (sectores productivos, etc.).
- Insignificante presencia de la investigación.
- El soporte académico es deficiente e inadecuado.
- Limitado presupuesto para cumplir con los estándares de calidad.

Amenazas

- Escasa cantidad de estudiantes en ciencias de la educación y medicina como consecuencia de las exigencias (800/1000) del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión.

- Que las exigencias para acreditar las carreras sean desproporcionadas. Baja calidad del bachillerato.
- Estigmatización de las universidades.
- Una posible crisis generalizada, menores ingresos fiscales, disminución asignaciones a las universidades públicas.

2.3.6.1.3 Visión Institucional

Según el presidente de Greyhound Inc. John W. Teets, define a la visión de una empresa donde afirma que “La tarea del estratega no consiste en ver a la compañía tal como es; sino en lo que puede convertirse.”

Por otro lado, Peter Drucker argumenta que “El nombre, los estatutos o los artículos de incorporación de una empresa no la definen. Lo único que permite a la empresa contar con objetivos claros y realistas es una definición clara de su visión y misión y del propósito de la organización.”

Así mismo, David Fischman en el “El Espejo del Líder” comenta que “Nuestro cuerpo es como una embarcación a vela y nosotros somos el capitán. Si queremos navegar el próximo año con éxito, debemos reflexionar sobre lo recorrido este año y planificar lo que queremos alcanzar el próximo. Sólo de esta forma podremos ajustar nuestra velas a los vientos que nos lleven a nuestro destino”. La declaración de la de Visión de una institución de educación superior, que representa el estado futuro, posible y deseable de la organización, responde a la siguiente pregunta:

¿Qué queremos llegar a ser como universidad?

La Visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una institución de educación superior quiere ser y espera verse en el futuro. La Visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la organización, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. Requiere de líderes para su definición y para su cabal realización, la Visión señala el camino que permite a la alta dirección, establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la institución en el futuro.

La Visión señala el rumbo, la dirección, es la cadena o el lazo que une en las instituciones el presente con el futuro. La Visión de una universidad sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la institución. Esta Visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un bien definido Sistema de Índices de Gestión. Por ello, el ejercicio de definir la Visión es una tarea gerencial de mucha importancia.

Formulación de la Visión de la Universidad.- Los directivos deben reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- Si todo tuviera éxito ¿Cómo sería su institución dentro de tres años?
- ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?
- ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su universidad, Unidad Estratégica o Área?
- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- ¿Qué otros requerimientos y expectativas del usuario podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece sus Facultades, Unidad o Área, dentro de tres a cinco años?

- ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años?

Elementos de una visión institucional.- Para determinar mejor la visión se han establecido varios elementos que se detallan a continuación:

- ***Es formulada por los líderes de la Institución:*** Se supone que estos líderes comprenden la filosofía y la misión de la organización. Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores. Conocen el negocio y el entorno de la organización.
- ***Dimensión de tiempo:*** La Visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Esto depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y de los mercados en que se desempeña la empresa. Cinco años parece un buen horizonte de tiempo, aunque éste pueda variar según las características de cada empresa.
- ***Integradora:*** La Visión debe ser compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa. Por ello supone un liderazgo visible de Alta Gerencia de la compañía y un apoyo integral de toda la organización. El nuevo liderazgo gerencial supone una acción reiterada del líder Gerente en divulgar y lograr soporte para la Visión de la organización.
- ***Amplia y detallada:*** La Visión no se expresa en números, ni en frases como “quiero ser el mejor”, “seré la empresa más grande de América”. La Visión debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización. Por ello, la formulación de la Visión debe hacerse en términos que signifiquen acción. Debe ser pues, la formulación amplia y

detallada de donde nos imaginamos que la empresa está en el horizonte de tiempo escogido.

- ***Positiva y alentadora:*** La Visión debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a identificarse con la organización. Debe tener fuerza, unificarlo, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección, y camino para llegar al punto deseado. La comunicación que corresponde debe ser redactada en términos claros, fáciles de entender, de repetir. Debe transmitir fuerza, deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada colaborador de la empresa. Todos en conjunto son la empresa, un nuevo espíritu.
- ***Debe ser realista, posible:*** “Una Visión sin acción es una utopía”, “Una acción sin visión es un esfuerzo inútil”. Estas frases parodian el mensaje del poder de una Visión. John Baker, hace explícita la necesidad que la Visión además de ser realista debe inducir y propiciar la acción. La Visión no puede ser un sueño inútil, tiene que ser un sueño posible. Por ello, al formularla debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia. Por todo esto, la formulación de la Visión debe ser un esfuerzo gerencial basado en la experiencia y conocimiento del negocio como elemento fundamental para anticipar el futuro.
- ***Debe ser consistente:*** La Visión debe ser consistente con los Principios de la Empresa; esta consistencia evitará confusiones y obligará a un desarrollo de Políticas Empresariales.
- ***Debe ser difundida interna y externamente:*** La Visión debe ser conocida por los clientes internos, por los externos de la organización, así como por los grupos de referencia. Por ello, requiere de un sistema de difusión que permita hacer conocer y comprender a todos los miembros

de la organización. Esta difusión debe ser parte de la “venta interna” o mercadeo interno que todas las organizaciones tienen que desarrollar como parte de la estrategia para asegurar la competitividad del futuro. Igualmente, los clientes externos y los grupos de referencia deben conocer la Visión de la organización. Esta tarea facilita la incorporación y la lealtad de los clientes externos y grupos de referencia.

Preguntas básicas para la formulación de la Visión Institucional

Las preguntas básicas para el establecimiento de la visión se muestran en el gráfico siguiente:

Visión Institucional
¿En qué queremos convertirnos?
¿Propósitos claros de la empresa?
¿Cuáles son los elementos claves que nos diferencian?
¿Quiénes son nuestros clientes?
¿Cuáles son nuestros productos o servicios?
¿Cuáles son nuestros mercados actuales y futuros?
¿Cuáles son los canales de distribución presentes y futuros?
¿Cuáles son los objetivos estratégicos?
¿Cuáles son los principios y valores institucionales?
¿Cuál es el compromiso con los grupos de interés?

Gráfico 7. Preguntas que debe responder la Visión Institucional

Fuente: Elaboración propia

La planificación estratégica es una secuencia de procedimientos analíticos y de evaluación con el fin de formular una estrategia que se ajuste a una diferente situación, con una clara determinación de: ¿Qué se debe hacer?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿para qué?, ¿cómo? y ¿con qué?

Este proceso estratégico nos traza el camino a seguir, y que requerimientos se deben proponer para alcanzar los objetivos deseados para la institución.

Para Fred David, en su libro Conceptos de Administración Estratégica define a la dirección estratégica como "...el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos..." (Fred, 2003)

Se consideran las siguientes etapas que forman parte de este proceso estratégico:

- Formulación de la Estratégica
- Implementación de la Estratégica
- Evaluación de la Estratégica

2.3.6.1.4 Misión Institucional

La declaración de la Misión Institucional, debe estar unida a la conducta organizacional y estar en conexión con todos los miembros de la empresa, responde a la siguiente pregunta: **¿Cuál es nuestra organización?** La Misión Organizacional es considerada como:

- El primer paso de la administración estratégica.

- Frecuentemente está escrito en las primeras páginas de los reportes anuales y ambientes de las organizaciones.
- Se define cómo es la organización
- Debe diferenciarse de las demás
- Es muy clara y debe ser entendida por toda la comunidad
- En la Educación Superior Ecuatoriana ¿cómo estamos?

La importancia de la Misión de la institución radica en que:

- Garantiza un propósito unánime de la institución
- Define la base para disponer de los recursos
- Establece el clima organizacional
- Permite que las personas se identifiquen con el propósito
- Permite asignar tareas de acuerdo al propósito
- Especificar los propósitos en objetivos, y evaluar el avance en parámetros de costos, tiempos y resultados.

Los componentes de la declaración de la Misión institucional según la metodología de Fred R. David (2013) son:

Clientes
Productos o Servicios
Mercados
Tecnología
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
Filosofía
Autoconcepto
Preocupación por la imagen pública
Preocupación por los empleados

Para redactar la declaración de Misión se debe estudiar las misiones de las universidades de educación superior reales y similares; y evaluarlas en base a los nueve (9) criterios anteriores; teniendo en cuenta que ninguna declaración de una misión es la mejor para una organización. Hay que tener el mejor de los criterios empresariales para evaluarlas.

Como primeras conclusiones se puede citar que:

- Toda organización tiene un propósito y una razón de ser como lo es su misión institucional
- La misión institucional representa una ventaja o desventaja competitiva
- Es responsabilidad primordial de los estrategas elaborar una misión institucional clara
- La estrategia sigue a la declaración de la misión institucional

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúa en el mercado son para todas diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición de la Misión la cual dinamiza a la Visión.

La Misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto a la cobertura de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la Misión Institucional responde a las siguientes preguntas:

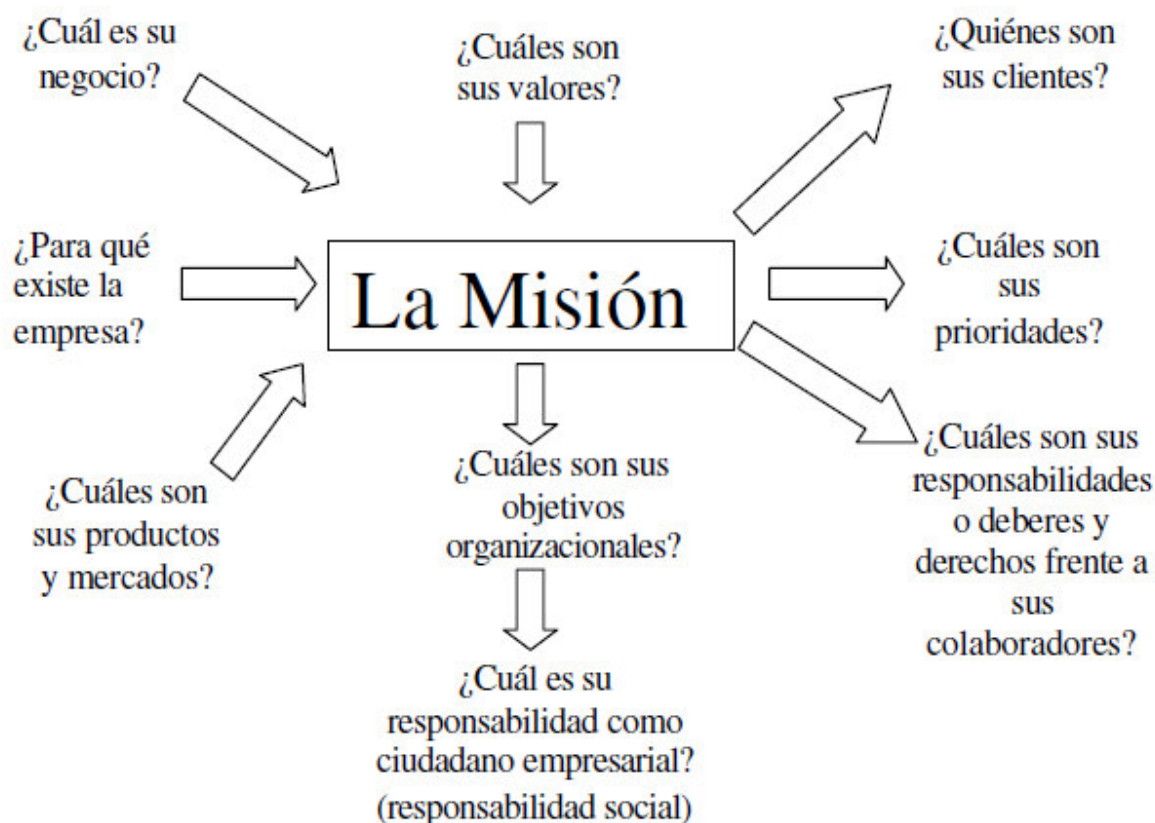


Gráfico 8. Preguntas que debe responder la Misión Institucional

La Misión Institucional es formulada de forma muy clara, difundida y conocida por todos los niveles de la organización. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta Misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La Misión no puede convertirse en un simple enunciado o en letreros que se ubican en las áreas funcionales de la empresa. La Misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos, trabajo en equipo desde el máximo nivel hasta el menor nivel de la empresa.

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: mantenerse, crecer, proveer productos o servicios, generar beneficios; sin embargo, las organizaciones tienen que ir más allá de estas razones básicas deben destacarse en un mercado competitivo, si en realidad desean diferenciarse en el mercado nacional o mundial.

Definir la Misión Institucional de la organización es el paso clave y vital de los altos directivos de la empresa en este proceso de diferenciación. Dicho de otra forma, las organizaciones deben diferenciarse a partir del contenido y dimensión de su Misión. Es necesario que exista coherencia en su planteamiento vinculando el pasado, el presente y el futuro, debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían. La Misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su Visión Organizacional.

2.3.6.1.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se despenden de los procesos académicos y de la gestión institucional, están relacionados entre sí para mejorar la gestión en la educación superior. Cada Objetivo Estratégico tiene un responsable estratégico y los responsables operativos correspondientes.

- a) Los Objetivos son un conjunto de lineamientos que guían su ejecución.
- b) Las Metas de partida del 2014, que son las que no se alcanzaron en el 2013; y

c) Las Metas consolidadas al 2017.

Los Objetivos Estratégicos consensuados de la UTMACH establecidos en el PEDI 2013-2017 son los siguientes:

- ✚ Objetivo Estratégico No. 1 “Lograr la acreditación institucional y obtener la más alta categorización académica”.
- ✚ Objetivo Estratégico No. 2 “Acreditar las carreras y programas que oferta la Universidad Técnica de Machala y obtener la más alta categorización académica”.
- ✚ Objetivo Estratégico No. 3 “Lograr que todos los profesores titulares y ocasionales tengan, al menos, una maestría en área afín a la catedra que ejercen, y que posean las competencias para desempeñar la docencia con calidad, considerando el postulado “educación centrada en el aprendizaje y en el estudiante”.
- ✚ Objetivo Estratégico No. 4 “Ejecutar una radical reforma curricular que mejore la pertinencia, calidad y relevancia de la oferta académica de tercer nivel”.
- ✚ Objetivo Estratégico No. 5 “Capacitar a los profesores en el ejercicio de la docencia, la investigación formativa y la generación de textos y libros”.
- ✚ Objetivo Estratégico No. 6 “Ejecutar de manera periódica la evaluación integral de los profesores”.

- ✚ Objetivo Estratégico No. 7 “Crear un entorno de aprendizaje favorable que incluya la movilidad estudiantil”.
- ✚ Objetivo Estratégico No. 8 “Desarrollar la investigación científica y generar conocimiento y tecnología”.
- ✚ Objetivo Estratégico No. 9 “Posicionar a la Universidad Técnica de Machala como actor clave del desarrollo integral de Machala, El Oro, la Zona 7 y el Ecuador, a través de la relación docencia/vínculos con la sociedad así como investigación/ vínculos con la sociedad”.
- ✚ Objetivo Estratégico No. 10 “Mejorar la gestión institucional”.
- ✚ Objetivo Estratégico No. 11 “Fomentar la cultura, la recreación y el deporte”

2.3.6.1.6 Metas

Una vez que se han identificado los indicadores y las líneas bases, se deben establecer las metas, las mismas que deben estar claramente alineadas con el indicador, usando la misma unidad de medida. La meta depende normalmente del período de duración de las intervenciones públicas. Por ejemplo, en los Planes Plurianuales de la Política Pública las metas fijadas para los indicadores son normalmente para cuatro años, desglosadas anualmente. (Gallardo, Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución, 2012)

Según la Secretaria Nacional de Planificación y desarrollo del Ecuador (SENPLADES, 2012), es la expresión concreta y cuantificable de las variables críticas de los Objetivos Estratégicos Institucionales. Las metas deben ser alcanzables, cuantificables, realistas, cronológicamente limitadas y reflejar los compromisos adquiridos por la institución. En el caso de los Ministerios, las metas de los OEI serán las de la política sectorial dependiendo de la entidad.

2.3.7 Implementación Estratégica

2.3.7.1 Planes Operativos Anuales

Una vez que hemos identificado los diferentes modelos de gestión estratégica, y haber analizado que en algunos casos ciertas fases son similares en su esquematización y desarrollo, surge la necesidad de adaptar un proceso de gestión que será considerado para la aplicación de la investigación, a continuación damos a conocer como se estructura la planificación operativa institucional, que será considerada como una de las fases de este modelo de gestión estratégica institucional.

En todo el proceso de la planificación estratégica, es la que más había recibido atención en términos de herramientas. Sin embargo, durante muchos años hubo una desvinculación entre la planeación y su implementación; el producto final histórico era una ejecución con resultados no muy significativos.

2.3.8 Evaluación Estratégica

El concepto de evaluación se aproxima al de "eficacia de desarrollo". Se estiman las consecuencias positivas y las negativas producidas por una intervención del desarrollo, directa o indirectamente, intencional o no. El impacto puede ser económico, cultural, institucional, ambiental, técnico o de otro tipo, Según lo define el libro de Metodologías de Evaluación del Impacto y de los Resultados de los Proyectos de Cooperación Técnica (Guanziroli, Buainain, & De Sousa)

En este estudio de investigación tuvo como propósito conocer la planificación estratégica que las entidades públicas acogen para mantener un control organizacional y satisfacer las necesidades de los ciudadanos, es decir para ofrecer un excelente servicio. Mediante el estudio que se realizó se conoció que estas organizaciones deben cumplir con “tres condiciones, una es la consideración de los grupos de interés desde el propio planteamiento estratégico, la segunda, la inclusión de los preceptos de la responsabilidad social y, por último, el apego al marco regulatorio y legal” (Da-Fonseca, Hernández-Nariño, & Medina-León, 2014, pág. 6), estas condiciones son fundamentales para que las organizaciones públicas obtengan grandes resultados en la gestión organizacional que realizan puesto que toda entidad pública debe cumplir con la responsabilidad de brindar un buen servicio a la comunidad por ello además se menciona que otros instrumentos de aplicación pueden ser “cuadro de mando integral; el enfoque de procesos; el uso de tecnologías de información como soporte a la toma de decisiones y la gestión del conocimiento”, ya que esto complementaria al cumplimiento de las metas organizacionales establecidas.

2.3.8.1 Seguimiento y Evaluación

La evaluación operativa, se la realiza de forma anual, y está orientada a la eficiencia institucional. El nivel operacional se encarga especialmente de lograr los objetivos propuestos.

La planificación aplicada a la gestión estratégica universitaria desarrollada por Huanambal y otros, describe en su libro que la evaluación constituye un elemento fundamental para constatar los avances en el logro de los objetivos, analiza el cumplimiento de los mismos y delinea un plan de acción para solucionar el impacto negativo que se genera y establecer planes alternos, que apoyen a lograr los objetivos estratégicos. Esta medición debe ser lo más objetiva posible, implementando indicadores y estándares acordes a la realidad institucional. (Huanambal, Villanueva, & Condori, 2005)

La Evaluación de las estrategias: Se realizan tres actividades básicas:

1. Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).
3. Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

En cuanto al modelo general, David apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una

interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.

Según el artículo científico Enhancing organizational capacity through the use of social media de los autores (Sun, Asencio, & Reid, 2015) determinan en su investigación que el uso de los recursos fiscales y los medios de comunicación social (redes sociales) como uso estratégico, mejoran la capacidad de las organizaciones sin fines de lucro y apoyan al cumplimiento de la misión; considerando la importancia de la dirección y gestión, se logrará una mayor capacidad de recaudación de fondos y la óptima colaboración de sus empleados y por ende se gestiona de mejor forma la planificación estratégica.

Como parte del proceso de gestión estratégica el libro "Dirección Estratégica" escrito por Garrido Santiago, direcciona dicho proceso "La elección estratégica supone evaluar la información, sintetizarla y ver sus pros y contra y sobre todo confrontar nuestras observaciones del entorno con la propia realidad (recursos y capacidades) y formular alternativas o cursos de acción estratégicos para elegir alguno de ellos acorde con nuestros deseos, circunstancias y capacidades" (Garrido, 2006)

Para Thompson, Strickland y Gamble, autores del libro Administración Estratégica Teorías y Casos fundamenta conceptos y técnicas para planear y ejecutar una estrategia; además de considerar casos de administración estratégica, que ilustran mejor esta teoría "La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional" (Thompson, 2007)

Integrar un sistema de información clave de apoyo a la gestión estratégica, debe convertir los datos recogidos en información útil para la implementación de los programas o proyectos, buscando optimizar en impacto y la eficiencia de la gestión presente y futura, en las distintas etapas de su ciclo de vida, de los procesos de la gestión social. A todo sistema de evaluación y monitoreo subyace un modelo de análisis. En algunos se mide sólo el impacto. En otros, en cambio, se procura contabilizar los costos y estimar los beneficios monetarios que resultan de los impactos logrados. Dado que en la mayoría de los programas sociales estas estimaciones son difíciles y poco confiables, una tercera modalidad consiste en dar cuenta únicamente de los costos, considerando los impactos como un dato. Según el libro *Gestión Social, cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales* de (Cohen, 2005)

Según el artículo científico desarrollado por Rivero y otros, mide el impacto institucional a través del control estratégico en las instituciones de educación superior, no solo en detectar desviaciones y tomar decisiones, sino también en validar las premisas y el contenido de las decisiones estratégicas e implementar un sistema eficaz de monitoreo en buscar de impactos en la gestión institucional tanto internos como externos. (Rivero, González, & Morales, 2011)

La evaluación institucional propuesta en la Universidad de los Andes -Táchira, en su artículo científico estudia la evaluación institucional en las universidades, como una alternativa para promover la calidad de éstas. Los criterios que se valoran son eficacia, eficiencia y pertinencia social. Estableciéndose una metodología de evaluación combinada con procedimientos internos de autoevaluación, este proceso se realiza en tres niveles: estratégico, funcional y operativo, de acuerdo a estructura universitaria. (Adolfo & Hernández, 2006)

Para poder evaluar los resultados en la gestión institucional, se debe definir previamente los indicadores que se utilizarán y una línea de base con la cual se efectuará la comparación en el futuro. Los indicadores deben ser objetivos para evitar múltiples interpretaciones de los resultados; específicos respecto de la cantidad, calidad, el tiempo, la localidad, los grupos meta y el punto de comparación; pertinentes ya que deben estar directamente relacionados con el objetivo que los indicadores pretenden medir; factibles en el sentido de que sea posible obtener los datos requeridos de una manera eficaz y sin altos costos; cuantitativos o cualitativos; y a corto, mediano o largo plazo (SENPLADES).

Dentro de la variable independiente del proceso de gestión, la planificación operativa y evaluación operativa, permiten a las universidades determinar su gestión estratégica institucional, y este debe ser medible de acuerdo a sus componentes y a los indicadores de efectividad, eficacia y eficiencia como: bajo, medio o alto. Para establecer este proceso de gestión se requiere en todas las fases de la retroalimentación, por el cual en forma inicial se evalúa la estrategia planteada, para sobre la base de estos resultados, definir los cambios que ese momento se consideren oportunos para la consecución de los objetivos.

Con la finalidad de que en forma posterior se pueda generar la evaluación operativa siempre y cuando las estrategias redefinidas alcanzaron las metas planteadas. A continuación se establece parte de este proceso operativo:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que se desea alcanzar

- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto o mediano plazo para los indicadores de gestión institucional.

2.4 Marco Conceptual o Glosario.

Administración por objetivos (APO): Filosofía de administración que involucra activamente a los empleados en la fijación de metas específicas y cuantificables, cuyo grado de cumplimiento es evaluado periódicamente para determinar los progresos alcanzados. (Vélez, 2007)

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): Metodología de análisis proveniente de la planificación estratégica centrada en los aspectos críticos o relevantes de la situación actual. La metodología FODA surge como reacción a los procedimientos metodológicos de la planificación normativa, la cual resultaba muy lenta y costosa al poner demasiado énfasis en abarcar de manera casi científica el máximo de detalles de la realidad. (Zambrano, 2007)

Niveles de mando: Conjunto de relaciones de dirección y subordinación que abarcan desde la parte superior de una organización hasta sus niveles más operativos, con el objetivo de lograr una adecuada coordinación entre niveles. (Huertas, 2008)

Cadena de valor: La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Para cada actividad de valor añadido han

de ser identificados los generadores de costos y valor. El marco de la cadena de valor está inserto en el pensamiento de la gestión como una herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. (Granjo, 2008)

Calidad del servicio: La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Se refiere a atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención. (Kotler & Armstrong, 2013)

Calidad total: Herramienta de gestión a través de la cual se consigue la participación activa de las personas en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, productos y procesos de la organización. (Cuatrecasas, 2012)

Control de gestión: Es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta. (Perez & Veiga, 2013)

Definiciones estratégicas: Herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de Planificación Estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual. (Lazzati, 2016)

Desarrollo organizacional: Método planeado y sistemático de cambios de los patrones de comportamiento organizacional, que tiene como objetivo aumentar la eficiencia organizacional combinando aspiraciones individuales

de crecimiento y desarrollo con metas organizacionales. (Bretones, Fuertes, Martín, & Montalvan, 2014)

Gestión estratégica: Es un proceso dinámico que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar herramientas estratégicas, para dar respuestas a las necesidades de gestión de las empresas. (Betancourth, 2014)

Planificación estratégica: Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, y al proceso que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus actividades. (Cuesta, 2012)

Proceso de gestión: Conjunto de actividades operativas que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio. (Perez J. , 2010)

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

Según el libro escrito por Hernández Sampieri sobre la metodología de la investigación refiere que los estudios de investigación de alcance explicativo están dirigidos a explicar causas, eventos y fenómenos físicos o sociales, como su nombre lo dice investigación de tipo explicativo trata de explicar a qué se debe tal fenómeno y porque se relacionan dos o más variables. Y el alcance de estudios correlacionales permite responder varias interrogantes y asocia variables mediante el establecimiento de un patrón imaginable de un grupo o población de análisis de investigación. (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010)

La investigación explicativa según Elías Mejía en su libro Metodología de la Investigación Científica responde a la fórmula ¿por qué X es cómo es?, según la investigación se conoce como es X, y se pretende saber las causas o razones de ¿Por qué X es cómo es?, con esta interrogante se generan explicaciones más ajustadas a la realidad, estableciendo la relación entre el factor X y el factor Y, se genera un conocimiento más profundo y real de la investigación. (Mejía, 2005)

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

Esta investigación propone diseñar un modelo de Gestión Estratégica y su influencia institucional en los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala; cuyo contenido y desarrollo se considera como una investigación de tipo empírica, debido a que en el entorno de su análisis es un hecho que ocurre en las instituciones de educación superior. El nivel de la investigación es explicativo ya que buscamos conocer los factores causales que explican nuestro problema de investigación, estableciendo un diseño Transeccional – Descriptivo – Correlacional - No experimental. A continuación se detalla las características del diseño utilizado en el proceso de investigación:

DESCRIPTIVOS	CORRELACIONALES/CAUSALES
Se mide y describe la variable (X1)	Se mide y describe la relación (X1 – X2)
Se mide y describe la variable (X2)	Se mide y describe la relación (X1 – X3)
Se mide y describe la variable (Xk)	Se mide y describe la relación (Xk – X _{k+1})

Tiempo único

Tiempo único

El interés es cada variable tomada Individualmente

X1
X2
X3

El interés es la relación entre variables, sea correlación:

X1 – X2
X1 – X3
X2 – X3

O bien relación causal:

X1 → X2
X1 → X3
X2 → X3

Gráfico 9. Metodología de Investigación Descriptiva Correlacional

Fuente: Kessler y Greenberg (1981, 45)

Según el diseño básico de esta investigación es de tipo No experimental - Transeccional - Explicativo correlacional (Tamayo, 2003). Es no experimental, debido a que no se harán pruebas; es decir en esta investigación las variables no van a ser manipuladas. Es transeccional, porque nuestro objeto de estudio va a ser analizado en un período determinado de tiempo. Para mejor ilustración este diseño se puede graficar de la siguiente manera:

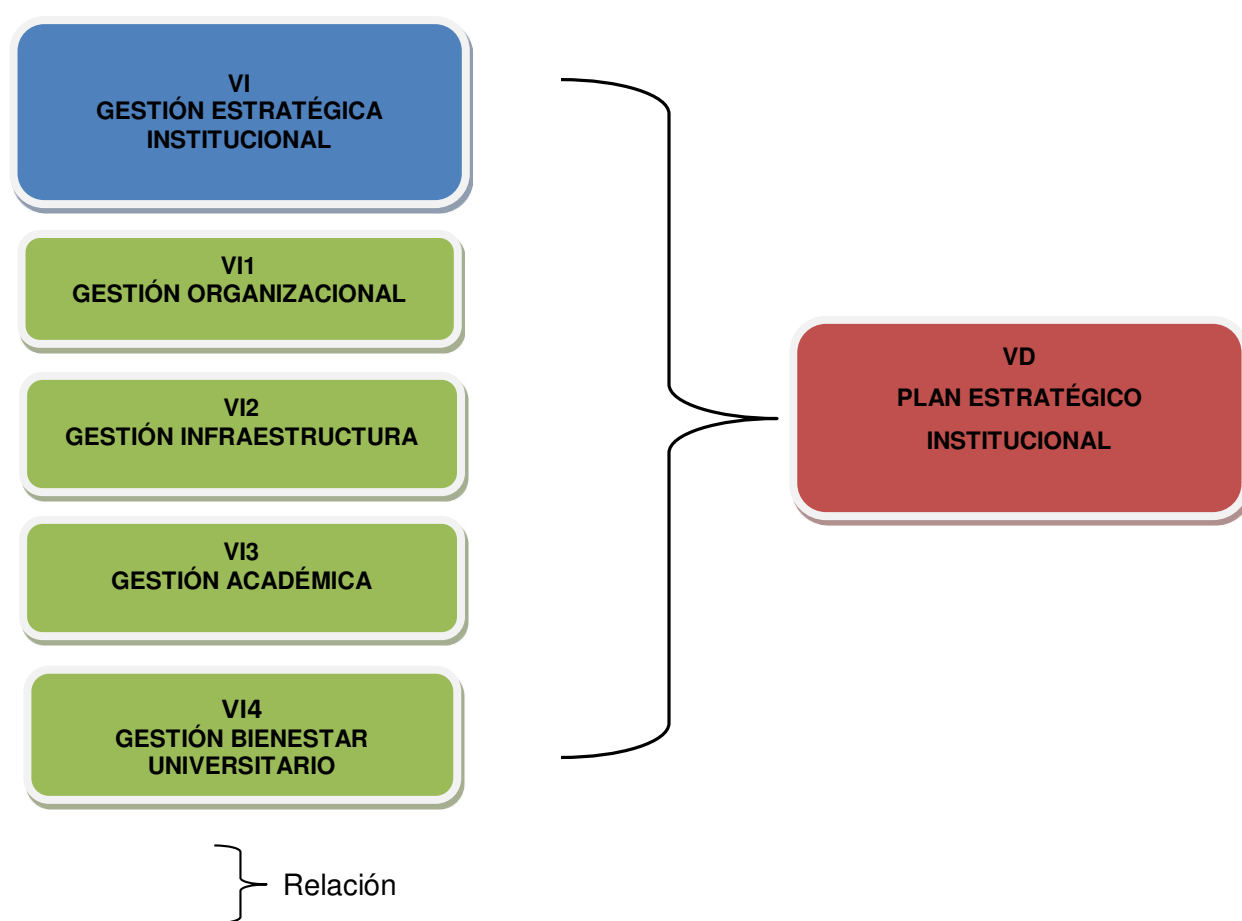


Gráfico 10. Variable Independiente (VI) y Variable Dependiente (VD)

Fuente: Elaboración propia

3.2 Población de estudio

Como unidad de análisis se considerarán a los Directivos, Docentes Titulares, Personal Administrativo responsables de los planes estratégicos, los planes operativos de la Universidad Técnica de Machala perteneciente a la zona siete del Ecuador.

Para este análisis se consideró como población de estudio solamente a la Universidad Técnica de Machala perteneciente a las universidades Públicas del Ecuador.

3.3 Tamaño de la Muestra

Al ser la población limitada, la muestra es no aleatoria y corresponde a la Universidad Técnica de Machala perteneciente a las universidades públicas del Ecuador. Universidad Técnica de Machala, por sus siglas: (UTMACH)

Para determinar el tamaño de la muestra se tomó como referencia la planta docente de nombramiento y personal administrativo que laboran en la Universidad Técnica de Machala, se ha escogido solo a la universidad debido a que la información referente servirá como base para demostrar el

proceso de gestión estratégica y del plan estratégico de desarrollo institucional PEDI-2013 - 2017; según el último distributivo 2015-2016, y estos a su vez divididos en grupos de directivos, docentes y administrativos.

Tomando en consideración el plan estratégico y planes operativos que son parte del proceso estratégico de la Universidad Técnica de Machala, perteneciente a las universidades públicas del Ecuador, disponemos de la siguiente información validada de la ley de transparencia de la UTMACH cuya información reposa en la web: www.utmachala.edu.ec Transparencia año 2015 literal c) Remuneración Mensual por Puesto: (UTMACH, 2015)

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA (UTMACH)	
Directivos:	21
Profesores Titulares:	216
Personal Administrativo:	293
Total:	530

La población de la muestra es de 530 en la UTMACH, que corresponde a la totalidad de los Directivos, Profesores Titulares y personal administrativo.

3.4 Técnicas de Recolección de Datos

Se realizó análisis documentales y encuestas para el estudio de las unidades de la variable independiente:

Variable Independiente (X) Gestión Estratégica Institucional: Gestión Organizacional, Gestión Infraestructura, Gestión Academia, Gestión Bienestar Universitario.

Se diseñaron encuestas estructuradas para el diagnóstico casuístico dirigidas a los responsables de los planes estratégicos y operativos de la universidad, para medir la variable dependiente:

Variable Dependiente (Y) Planificación Estratégica Institucional: Formulación Estratégica, Implementación Estratégica, Evaluación Estratégica.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

La información se analiza con los métodos técnicos de investigación, es decir se desarrolló entrevistas y encuestas, además de verificaciones de documentos del plan estratégico y planes operativos de la Universidad Técnica de Machala, los cuales serán tabulados para determinar el nivel de operatividad de los planes con la utilización de matrices de evaluación y seguimiento operativo.

Para la presente investigación se han empleado los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- a) La encuesta consta de 3 partes; la primera parte es la presentación inicial donde se especifica el proceso de llenado de la encuesta.
- b) La segunda parte contienen preguntas relacionadas con cada componente que son parte del modelo de gestión estratégica: gestión organizacional, gestión infraestructura, gestión académica y gestión bienestar universitario, que pertenecen a la variable independiente; y además preguntas relacionadas con las etapas de

formulación estratégica, implementación estratégica y evaluación estratégica, las mismas que son parte de la estructura de la planificación estratégica institucional considerada como variable dependiente.

- c) La tercera parte corresponde a las respuestas donde se proponen cinco opciones de respuestas, que deben ser marcadas con la letra "X".

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

BLOQUE DE DIRECTIVOS

Para el análisis estadístico posterior a la aplicación de los instrumentos de investigación, con un total de 21 datos procesados, de los cuales todos fueron válidos, se procedió en primera instancia a realizar un análisis de fiabilidad de las variables analizadas, con la ayuda del software IBM SPSS Statistics 23 versión de prueba. El resultado nos da un Alfa de Cronbach de 0.827 (valor basado en elementos estandarizados), indicando que los datos son confiables por encima del tercer cuartil total.

Tabla 3. Resumen del procesamiento de casos realizado en IBM SPSS Statistics 23.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	21	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	21	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 4. Análisis de fiabilidad para las variables analizadas**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,819	,827	35

Los descriptivos utilizados para valorar la relevancia de los resultados iniciales fueron la moda y la mediana, usando para contrastar las coincidencias la desviación estándar. Los datos completos se presentan en las siguientes tablas.

Tabla 5. Estadísticos descriptivos para la variable independiente

ÍTEM	Mediana	Moda	Desviación estándar	Dimensión	Variable
Item1	4	3*	0,717	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item2	4	4	0,359	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item3	3	3	0,498	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item4	5	5	0,359	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item5	5	5	0,402	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item6	3	3	0,359	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item7	3	3	0,463	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA

Item8	4	4	0,625	X2: Gestión Infraestructura	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item9	4	4	0,359	X2: Gestión Infraestructura	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item10	4	4	0,655	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item11	2	2	0,573	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item12	4	3	0,814	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item13	4	4	0,805	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item14	4	4	0,512	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item15	3	3	0,507	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item16	4	4	0,548	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA

Item17	2	2	0,359	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item18	2	2	0,436	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item19	1	1	0,359	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item20	3	3	0,746	X4: Gestión Bienestar Universitario	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item21	4	4	0,796	X4: Gestión Bienestar Universitario	GESTIÓN ESTRATÉGICA

*. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

La relevancia de los datos se hizo inicialmente bajo la dependencia de la menor desviación estándar (entre menor es este valor, menor es la diferencia entre los datos recabados y su tendencia central). Las variables más relevantes se presentan en la siguiente tabla. Aquí se observa que para las posteriores pruebas de hipótesis, las relaciones más importantes serán las que incluyan a las dimensiones de la Gestión Organizacional con los ítems - subindicador (de la rendición de cuentas, la normativa legal sobre ética y en menor medida el Plan Operativo Anual) y la Gestión de Infraestructura (de la

infraestructura tecnológica). En la siguiente tabla estos elementos se clasifican por color. Azules son los de mayor relevancia, seguidos de los verdes y los amarillos. Los que no se consideraron obtuvieron una calificación inferior a 4 y su desviación estándar es cercana a 1, es decir, la dispersión de los datos fue elevada.

Tabla 6. Estadísticos por orden de relevancia para la variable independiente

ÍTEM	Sub-Indicador	Mediana	Moda	Desviación estándar	Dimensión	Variable
Item4	Rendición de cuentas	5	5	0,359	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item5	Normativa legal sobre ética	5	5	0,402	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item2	Plan operativo anual	4	4	0,359	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item9	Infraestructura tecnológica	4	4	0,359	X2: Gestión Infraestructura	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item14	Plan de investigación	4	4	0,512	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA

Item16	Producción científica	4	4	0,548	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item8	Infraestructura de espacios físicos	4	4	0,625	X2: Gestión Infraestructura	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item10	Normativa académica	4	4	0,655	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item21	Bienestar Universitario	4	4	0,796	X4: Gestión Bienestar Universitario	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Item13	Evaluación docente	4	4	0,805	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 7. Estadísticos descriptivos para la variable dependiente

ÍTEM	Mediana	Moda	Desviación estándar	Dimensión	Variable
Item22	4	4	0,498	Y1: Formulación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Item23	2	3	0,768	Y1: Formulación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Item24	4	4	0,740	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Item25	4	4	0,768	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Item26	4	4	0,573	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Item27	2	2	0,740	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Item28	2	2	0,602	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Item29	3	3	0,655	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Item30	3	3	0,768	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Item31	3	3	0,573	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Item32	3	3	0,561	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Item33	5	5	0,359	Y3: Evaluación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Item34	3	3	0,577	Y3: Evaluación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Item35	3	3	0,548	Y3: Evaluación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Tabla 8. Estadísticos por orden de relevancia para la variable dependiente

ÍTEM	Sub-Indicador	Mediana	Moda	Desviación estándar	Dimensión	Variable
Item33	Evaluación plan operativo anual	5	5	0,359	Y3: Evaluación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Item22	Normativa legal planificación estratégica	4	4	0,498	Y1: Formulación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Item26	Objetivos estratégicos	4	4	0,573	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Item24	Visión	4	4	0,740	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Item25	Misión	4	4	0,768	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Las variables dependientes más relevantes son la que se presentan en la tabla anterior. Aquí se observa que para las posteriores pruebas de hipótesis, las relaciones más importantes serán las que incluyan a las dimensiones de la Evaluación Estratégica (de la evaluación del Plan Operativo Anual) y la Formulación Estratégica (de la normativa legal de la planificación estratégica). En la tabla estos elementos se clasifican por color. Azules son los de mayor relevancia, seguidos de los verdes y los amarillos. Los que no se consideraron obtuvieron una calificación inferior a 4 y su desviación estándar es cercana a 1, es decir, la dispersión de los datos fue muy alta.

4.2 Pruebas de Hipótesis

PRUEBAS DE HIPÓTESIS BLOQUE DIRECTIVOS

Para las pruebas de hipótesis se utilizarán los criterios preestablecidos. De manera general se tiene que:

Hipótesis nula: No existe relación entre la variable independiente y la dependiente.

Hipótesis alterna: Existe relación entre la variable independiente y la dependiente.

En este sentido se plantearon las hipótesis Bloques Directivos para la presente investigación.

Hipótesis generales:

Hipótesis nula: No existe relación entre el Modelo de Gestión Estratégica (X) y la Planificación Estratégica Institucional (Y).

Hipótesis alterna: Existe relación entre el Modelo de Gestión Estratégica (X) y la Planificación Estratégica Institucional (Y).

Hipótesis específicas:

Hipótesis nula: No existe relación entre la Gestión Organizacional (X1) y la Formulación Estratégica (Y1).

Hipótesis alterna: Existe relación entre la Gestión Organizacional (X1) y la Formulación Estratégica (Y1).

Hipótesis nula: No existe relación entre la Gestión Organizacional (X1) y la Implementación Estratégica (Y2).

Hipótesis alterna: Existe relación entre la Gestión Organizacional (X1) y la Implementación Estratégica (Y2).

Hipótesis nula: No existe relación entre la Gestión Organizacional (X1) y la Evaluación Estratégica (Y3).

Hipótesis alterna: Existe relación entre la Gestión Organizacional (X1) y la Evaluación Estratégica (Y3).

Hipótesis nula: No existe relación entre la Gestión de Infraestructura (X2) y la Formulación Estratégica (Y1).

Hipótesis alterna: Existe relación entre la Gestión de Infraestructura (X2) y la Formulación Estratégica (Y1).

Hipótesis nula: No existe relación entre la Gestión de Infraestructura (X2) y la Implementación Estratégica (Y2).

Hipótesis alterna: Existe relación entre la Gestión de Infraestructura (X2) y la Implementación Estratégica (Y2).

Hipótesis nula: No existe relación entre la Gestión de Infraestructura (X2) y la Evaluación Estratégica (Y3).

Hipótesis alterna: Existe relación entre la Gestión de Infraestructura (X2) y la Evaluación Estratégica (Y3).

Hipótesis nula: No existe relación entre la Gestión Académica (X3) y la Formulación Estratégica (Y1).

Hipótesis alterna: Existe relación entre la Gestión Académica (X3) y la Formulación Estratégica (Y1).

Hipótesis nula: No existe relación entre la Gestión Académica (X3) y la Implementación Estratégica (Y2).

Hipótesis alterna: Existe relación entre la Gestión Académica (X3) y la Implementación Estratégica (Y2).

Hipótesis nula: No existe relación entre la Gestión Académica (X3) y la Evaluación Estratégica (Y3).

Hipótesis alterna: Existe relación entre la Gestión Académica (X3) y la Evaluación Estratégica (Y3).

Hipótesis nula: No existe relación entre la Gestión de Bienestar Universitario (X4) y la Formulación Estratégica (Y1).

Hipótesis alterna: Existe relación entre la Gestión de Bienestar Universitario (X4) y el Formulación Estratégica (Y1).

Hipótesis nula: No existe relación entre la Gestión de Bienestar Universitario (X4) y la Implementación Estratégica (Y2).

Hipótesis alterna: Existe relación entre la Gestión de Bienestar Universitario (X4) y la Implementación Estratégica (Y2).

Hipótesis nula: No existe relación entre la Gestión de Bienestar Universitario (X4) y la Evaluación Estratégica (Y3).

Hipótesis alterna: Existe relación entre la Gestión de Bienestar Universitario (X4) y la Evaluación Estratégica (Y3).

Cada una de las variables (independientes y dependientes) se analiza desde sus indicadores, llegando a formar un conjunto inicial de $(21) \times (14) = 294$ pruebas de hipótesis en total que alimentan a las 12 específicas planteadas, las cuales a su vez generan conclusiones relevantes sobre la hipótesis general.

A continuación se presentan los análisis de significancia realizado con la ayuda del software IBM SPSS Statistics 23 versión de prueba. Este análisis considera interacciones de dato ordinal con ordinal (correlación de Spearman) y nos permite obtener un valor de significación aproximada (bilateral).

Para la interpretación de la correlación de Spearman se usarán los siguientes criterios:

- Correlación nula: igual a 0.00
- Influencia muy baja: entre menor a 0.25
- Influencia baja: entre 0.250 y 0.434
- Influencia media: entre 0.435 y 0.544 (al nivel 0.05) (En la tabla se muestran en amarillo)
- Influencia media: entre 0.545 y 0.589 (al nivel 0.01) (En la tabla se muestran en verde)
- Influencia alta: entre 0.590 y 0.750 (En la tabla se muestran en azul)
- Influencia muy alta: mayor a 0.750 (En la tabla se muestran en azul y negritas)
- Correlación perfecta: igual a 1.00

En cuanto al nivel de significancia. Se entiende que a medida que se reduce el valor de significancia, se evidencia de forma más notoria que la relación entre las variables no se debe a la disposición aleatoria de los datos extraídos. Bajo estas indicaciones notaremos que en la siguiente tabla se resaltan todos aquellos niveles de significancia para los cuales se rechaza la hipótesis nula correspondiente al cruce efectuado. Queda entendido que los niveles de significancia sin resaltar corresponden a las relaciones para las cuales se acepta la hipótesis nula, deslindando que no existe correlación alguna (estadísticamente comprobada) entre las variables cruzadas. Las interpretaciones se presentan a continuación por orden de mayor correlación:

- La Gestión Académica (posgrados) influye en la Formulación Estratégica (misión). La correlación es positiva (0.77) y de influencia muy alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Formulación Estratégica.

Tabla 9. Matriz resumen de correlaciones de Spearman entre variables independientes y dependientes

ÍTEM	VARIABLE	ESTADÍSTICO	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30	Ítem 31	Ítem 32	Ítem 33	Ítem 34	Ítem 35
			Y1	Y1	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y3	Y3	Y3
Ítem 1	X1	Coeficiente de correlación	0,212	-0,195	-0,181	-0,005	-0,056	0,041	-0,010	0,230	0,098	0,552**	0,600**	0,220	-0,034	0,096
		Sig. (bilateral)	0,357	0,398	0,432	0,984	0,809	0,859	0,966	0,317	0,673	0,010	0,004	0,337	0,883	0,678
Ítem 2	X1	Coeficiente de correlación	0,040	-0,436*	-0,352	-0,144	-0,392	-0,218	-0,340	-0,114	0,185	0,554**	0,454*	0,222	0,271	0,255
		Sig. (bilateral)	0,863	0,048	0,118	0,532	0,079	0,341	0,132	0,623	0,423	0,009	0,039	0,333	0,235	0,265
Ítem 3	X1	Coeficiente de correlación	-0,010	0,035	0,490*	-0,087	0,351	0,455*	0,094	0,137	-0,107	-0,019	-0,272	0,040	-0,084	0,183

		Sig. (bilateral)	0,967	0,881	0,024	0,709	0,119	0,038	0,685	0,555	0,646	0,933	0,232	0,863	0,719	0,426
Ítem 4	X1	Coeficiente de correlación	0,040	-0,024	-0,158	0,048	0,554**	-0,206	-0,091	0,304	-0,148	0,122	-0,227	0,222	-0,245	0,000
		Sig. (bilateral)	0,863	0,917	0,495	0,836	0,009	0,370	0,693	0,181	0,522	0,599	0,323	0,333	0,285	1,000
Ítem 5	X1	Coeficiente de correlación	0,381	-0,151	0,032	0,214	0,108	0,141	-0,256	-0,068	-0,296	0,337	0,000	-0,198	-0,138	0,454*
		Sig. (bilateral)	0,089	0,513	0,889	0,351	0,640	0,543	0,263	0,771	0,192	0,135	1,000	0,390	0,551	0,039
Ítem 6	X1	Coeficiente de correlación	0,240	0,230	0,352	0,313	0,135	0,401	0,340	0,342	0,320	0,135	0,227	-0,222	0,245	0,255
		Sig. (bilateral)	0,294	0,316	0,118	0,168	0,559	0,072	0,132	0,130	0,157	0,559	0,323	0,333	0,285	0,265

Continúa...

Tabla 10. Matriz resumen de correlaciones de Spearman entre variables independientes y dependientes
(continuación)

ÍTEM	VARIABLE	ESTADISTICO	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30	Ítem 31	Ítem 32	Ítem 33	Ítem 34	Ítem 35
			Y1	Y1	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y3	Y3	Y3
Ítem 7	X1	Coeficiente de correlación	0,372	0,084	0,103	0,335	0,209	0,188	0,142	0,176	0,363	0,209	0,117	-0,043	0,250	0,394
		Sig. (bilateral)	0,097	0,716	0,656	0,137	0,362	0,414	0,540	0,444	0,106	0,362	0,613	0,853	0,275	0,077
Ítem 8	X2	Coeficiente de correlación	0,356	0,153	0,107	0,493*	0,213	0,126	0,092	0,099	0,193	0,115	0,106	-0,156	0,356	0,153
		Sig. (bilateral)	0,113	0,508	0,644	0,023	0,354	0,587	0,690	0,670	0,403	0,621	0,647	0,500	0,113	0,508

Ítem 9	X2	Coeficiente de correlación	0,040	0,327	0,036	0,048	0,338	-0,218	-0,091	-0,114	0,062	-0,392	-0,227	-0,167	-0,245	0,000
		Sig. (bilateral)	0,863	0,148	0,875	0,836	0,134	0,341	0,693	0,623	0,791	0,079	0,323	0,470	0,285	1,000
Ítem 10	X3	Coeficiente de correlación	0,137	0,378	0,103	0,566**	0,222	0,017	0,208	0,100	-0,077	-0,036	0,125	0,114	0,073	-0,273
		Sig. (bilateral)	0,555	0,091	0,657	0,008	0,334	0,943	0,366	0,666	0,740	0,878	0,588	0,623	0,753	0,231
Ítem 11	X3	Coeficiente de correlación	0,136	0,179	0,486*	0,770**	0,371	0,146	0,075	-0,058	0,240	0,277	-0,234	-0,135	0,340	-0,168
		Sig. (bilateral)	0,556	0,437	0,025	0,000	0,098	0,529	0,745	0,803	0,295	0,224	0,307	0,559	0,131	0,466
Ítem 12	X3	Coeficiente de correlación	0,208	0,171	-0,236	-0,080	-0,074	0,000	-0,121	0,399	-0,218	0,256	-0,009	-0,144	-0,085	0,346
		Sig. (bilateral)	0,366	0,459	0,304	0,729	0,751	1,000	0,601	0,073	0,343	0,263	0,968	0,532	0,716	0,124

Continúa...

Tabla 11. Matriz resumen de correlaciones de Spearman entre variables independientes y dependientes (continuación)

ÍTEM	VARIABLE	ESTADISTICO	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30	Ítem 31	Ítem 32	Ítem 33	Ítem 34	Ítem 35
			Y1	Y1	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y3	Y3	Y3
Ítem 13	X3	Coeficiente de correlación	0,430	0,499*	0,169	0,490*	0,228	0,339	0,420	0,121	0,230	0,036	0,100	-0,203	0,034	0,000
		Sig. (bilateral)	0,052	0,021	0,465	0,024	0,320	0,133	0,058	0,601	0,316	0,878	0,667	0,378	0,882	1,000
Ítem 14	X3	Coeficiente de correlación	-0,037	-0,051	0,060	0,253	-0,104	-0,068	0,503*	-0,372	0,328	0,587**	-0,053	0,156	-0,090	0,357
		Sig. (bilateral)	0,872	0,827	0,798	0,269	0,653	0,770	0,020	0,097	0,147	0,005	0,820	0,500	0,697	0,112

Ítem 15	X3	Coeficiente de correlación	0,311	0,240	0,343	0,408	0,468*	0,189	0,369	0,242	0,470*	-0,201	0,053	0,079	0,036	0,180
		Sig. (bilateral)	0,169	0,295	0,128	0,066	0,032	0,412	0,099	0,292	0,031	0,383	0,818	0,735	0,875	0,435
Ítem 16	X3	Coeficiente de correlación	0,000	0,135	0,381	0,378	0,168	0,111	0,325	0,025	0,056	0,027	0,000	0,000	0,279	-0,167
		Sig. (bilateral)	1,000	0,560	0,088	0,091	0,466	0,631	0,151	0,915	0,808	0,909	1,000	1,000	0,222	0,470
Ítem 17	X3	Coeficiente de correlación	0,240	0,230	0,546*	0,313	0,649**	0,401	0,340	0,569**	-0,185	-0,081	0,227	0,167	-0,013	0,255
		Sig. (bilateral)	0,294	0,316	0,010	0,168	0,001	0,072	0,132	0,007	0,423	0,727	0,323	0,470	0,956	0,265

Continúa...

Tabla 12. Matriz resumen de correlaciones de Spearman entre variables independientes y dependientes (continuación)

ÍTEM	VARIABLE	ESTADISTICO	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30	Ítem 31	Ítem 32	Ítem 33	Ítem 34	Ítem 35
			Y1	Y1	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y2	Y3	Y3	Y3
Ítem 18	X3	Coeficiente de correlación	0,022	-0,318	0,279	0,376	0,255	-0,120	-0,011	0,062	0,172	0,466*	0,062	0,228	0,477*	0,000
		Sig. (bilateral)	0,925	0,160	0,220	0,093	0,264	0,605	0,963	0,788	0,456	0,033	0,789	0,320	0,029	1,000
Ítem 19	X3	Coeficiente de correlación	-0,040	-0,121	0,546*	0,313	0,392	0,024	0,091	0,152	0,111	0,392	-0,076	0,167	0,245	0,000
		Sig. (bilateral)	0,863	0,601	0,010	0,168	0,079	0,917	0,693	0,511	0,632	0,079	0,745	0,470	0,285	1,000
Ítem 20	X4	Coeficiente de correlación	0,410	0,248	-0,064	0,000	0,000	0,053	-0,145	0,011	0,159	0,063	0,155	0,228	-0,049	0,224
		Sig. (bilateral)	0,065	0,278	0,783	1,000	1,000	0,819	0,530	0,962	0,492	0,785	0,502	0,321	0,833	0,330

Ítem 21	X4	Coeficiente de correlación	0,018	0,685*	0,126	0,362	0,434	0,207	-0,027	0,212	-0,250	-0,088	-0,341	-0,161	-0,201	0,137
		Sig. (bilateral)	0,939	0,001	0,587	0,107	0,049	0,367	0,909	0,356	0,274	0,703	0,130	0,487	0,383	0,552

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

- La Gestión de Bienestar Universitario (bienestar estudiantil) influye en la Formulación Estratégica (análisis FODA). La correlación es positiva (0.685) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión de Bienestar Universitario genera una mejora sustancial en la Formulación Estratégica.
- La Gestión Académica (planificación de vinculación) influye en la Implementación Estratégica (objetivos estratégicos). La correlación es positiva (0.649) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Organizacional (planificación institucional) influye en la Implementación Estratégica (presupuestos planes operativos anuales). La correlación es positiva (0.60) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Académica (plan de investigación) influye en la Implementación Estratégica (planes operativos anuales ejecutados). La correlación es positiva (0.587) y de influencia media a un nivel de significancia 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Formulación Estratégica.
- La Gestión Académica (planificación de vinculación) influye en la Implementación Estratégica (metas ejecutadas). La correlación es positiva

(0.569) y de influencia media a un nivel de significancia 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.

- La Gestión Académica (normativa académica) influye en la Implementación Estratégica (misión). La correlación es positiva (0.566) y de influencia media a un nivel de significancia 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Organizacional (Plan Operativo Anual) influye en la Implementación Estratégica (planes operativos anuales ejecutados). La correlación es positiva (0.554) y de influencia media a un nivel de significancia 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Organizacional (rendición de cuentas) influye en la Implementación Estratégica (objetivos estratégicos). La correlación es positiva (0.554) y de influencia media a un nivel de significancia 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.

Recordemos que la Gestión Organizacional (rendición de cuentas) es uno de los factores de mayor influencia a nivel general dentro de este análisis.

- La Gestión Organizacional (Planificación Institucional) influye en la Implementación Estratégica (planes operativos anuales ejecutados). La correlación es positiva (0.552) y de influencia media a un nivel de significancia 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Académica (planificación de vinculación) influye en la Implementación Estratégica (visión). La correlación es positiva (0.546) y de influencia media a un nivel de significancia 0.01. Un cambio positivo en la planificación de vinculación genera una mejora sustancial en la visión planteada.
- La Gestión Académica (proyectos de vinculación) influye en la Implementación Estratégica (visión). La correlación es positiva (0.546) y de influencia media a un nivel de significancia 0.01. Una mejora en la gestión de proyectos de vinculación genera un cambio positivo sustancial en la visión planteada.
- De manera adicional se enuncia que se visualiza una correlación negativa entre la Gestión Organizacional (Plan Operativo Anual) y la Formulación Estratégica (Análisis FODA); y entre la Gestión Académica (plan de investigación) y la Implementación Estratégica (metas planificadas). Y existen correlaciones positivas entre la Gestión Académica (evaluación docente) y la Formulación Estratégica (Análisis FODA); la Gestión Organizacional (Plan Operativo Anual y la evaluación del mismo) y la Implementación Estratégica (la visión, los objetivos estratégicos actualizados y los presupuestos planes operativos anuales); la Gestión de Infraestructura (infraestructura de espacios

físicos) y la Implementación Estratégica (misión);

- La Gestión Académica (los posgrados y la evaluación docente) y la Implementación Estratégica (misión y visión); la Gestión Académica (gestión de recursos de investigación) y la Implementación Estratégica (los objetivos estratégicos y los proyectos planificados);
- La Gestión Académica (gestión de recursos de vinculación) y la Implementación Estratégica (planes operativos anuales ejecutados); la Gestión de Bienestar Universitario (Estudiantes) y la Implementación Estratégica (Item26); la Gestión Organizacional (Item5) y la Evaluación Estratégica (Item35); la gestión Académica (gestión de recursos de vinculación) y la Evaluación Estratégica (seguimiento del Plan Operativo Anual).

Sin embargo, pese a que presentan una influencia media entre sí, la correlación se estima a un nivel de significancia 0.05, lo cual abre una posibilidad, aunque mínima, de que la correlación se deba simplemente a la distribución aleatoria de la información recolectada. Razón por la cual no recomendamos su consideración al igual que los otros elementos que no presentan correlación entre sí.

Tabla 13. Tabla de frecuencia

1) ¿La UTMACH cuenta con una planificación estratégica institucional, que guíe a la organización hacia una articulación en docencia, investigación y vinculación con la comunidad universitaria?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces / En proceso de elaboración	9	42,9	42,9	42,9
	Casi siempre / En proceso de ejecución	9	42,9	42,9	85,7
	Siempre / En proceso de actualización	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

2) ¿La institución cuenta con un plan operativo anual, planificado de acuerdo a los requerimientos de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces / En proceso de elaboración	3	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre / En proceso de ejecución	18	85,7	85,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

- 3) **¿El Plan Operativo se ejecuta, evalúa y monitorea, con la participación de todos los responsables de la organización en las áreas administrativas y académicas de la UTMACH?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces / En proceso de elaboración	13	61,9	61,9	61,9
	Casi siempre / En proceso de ejecución	8	38,1	38,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

- 4) **¿La UTMACH a través de su máxima autoridad, informa de forma anual sobre el cumplimiento de la organización en lo referente a los planes operativos y el avance del plan estratégico?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre / En proceso de ejecución	3	14,3	14,3	14,3
	Siempre / En proceso de actualización	18	85,7	85,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

5) ¿La UTMACH cumple con la normativa legal vigente para promover el comportamiento ético de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre / En proceso de ejecución	4	19,0	19,0	19,0
	Siempre / En proceso de actualización	17	81,0	81,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

6) ¿La UTMACH dispone de políticas y procedimientos para la garantía y mejoramiento continuo de la calidad en la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces / En proceso de elaboración	18	85,7	85,7	85,7
	Casi siempre / En proceso de ejecución	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

7) ¿La UTMACH cuenta con un sistema de información que garantice la disponibilidad de la información suficiente, exacta, oportuna y de acceso a la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces / En proceso de elaboración	15	71,4	71,4	71,4
	Casi siempre / En proceso de ejecución	6	28,6	28,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

8) ¿La UTMACH en cuanto a recursos e infraestructura dispone de espacios que faciliten cumplir con las actividades de la comunidad universitaria?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces / En proceso de elaboración	3	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre / En proceso de ejecución	13	61,9	61,9	76,2
	Siempre / En proceso de actualización	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

9) ¿La UTMACH dispone de recursos e infraestructura tecnológica en sistemas, plataformas, y herramientas tecnológicas, para gestionar los procesos académicos y administrativos, promoviendo su difusión a la comunidad universitaria?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces / En proceso de elaboración	3	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre / En proceso de ejecución	18	85,7	85,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

10) ¿La UTMACH dispone de políticas, normas, reglamentos y procedimientos legales, para la aprobación, monitoreo, y control de la academia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces / En proceso de elaboración	3	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre / En proceso de ejecución	12	57,1	57,1	71,4
	Siempre / En proceso de actualización	6	28,6	28,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

11) ¿La UTMACH cuenta en la academia con Posgrados acordes a las reales necesidades de la sociedad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca / No se dispone	2	9,5	9,5	9,5
	Casi nunca / En proceso de socialización	14	66,7	66,7	76,2
	Algunas veces / En proceso de elaboración	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

12) ¿La UTMACH cuenta con docentes relacionados en actividades de academia, investigación y vinculación, que garanticen la calidad de la educación en la comunidad universitaria?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces / En proceso de elaboración	9	42,9	42,9	42,9
	Casi siempre / En proceso de ejecución	7	33,3	33,3	76,2
	Siempre / En proceso de actualización	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

13) ¿La UTMACH dispone de un sistema de evaluación docente integral periódico, y que se vincula con la academia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces / En proceso de elaboración	7	33,3	33,3	33,3
	Casi siempre / En proceso de ejecución	8	38,1	38,1	71,4
	Siempre / En proceso de actualización	6	28,6	28,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

14) ¿La UTMACH cuenta con un plan de investigación articulado a la planificación estratégica institucional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces / En proceso de elaboración	10	47,6	47,6	47,6
	Casi siempre / En proceso de ejecución	11	52,4	52,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

15) ¿La UTMACH dispone de políticas, normas y procedimientos para la gestión recursos y el financiamiento de la investigación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces / En proceso de elaboración	12	57,1	57,1	57,1
	Casi siempre / En proceso de ejecución	9	42,9	42,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

16) ¿La producción científica garantiza y promueve estándares de calidad en las publicaciones de investigación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces / En proceso de elaboración	3	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre / En proceso de ejecución	15	71,4	71,4	85,7
	Siempre / En proceso de actualización	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

17) ¿La UTMACH cuenta con una planificación de vinculación con la sociedad, gestionada y articulada con la docencia e investigación, y corresponde a las reales necesidades del entorno local, regional o nacional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca / En proceso de socialización	18	85,7	85,7	85,7
	Algunas veces / En proceso de elaboración	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

18) ¿La UTMACH en vinculación gestiona los recursos para el financiamiento de los programas y/o proyectos, garantizando la asignación, concesión, y transferencia de recursos disponibles?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca / En proceso de socialización	16	76,2	76,2	76,2
	Algunas veces / En proceso de elaboración	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

19) ¿Los programas y/o proyectos de vinculación con la sociedad son formulados, ejecutados, evaluados, y sus resultados e impacto son coherentes a las reales necesidades del entorno local, regional o nacional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca / No se dispone	18	85,7	85,7	85,7
	Casi nunca / En proceso de socialización	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

20) ¿La UTMACH dispone de políticas, normas y procedimientos estandarizados para los programas de posgrados según su oferta académica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca / No se dispone	3	14,3	14,3	14,3
	Casi nunca / En proceso de socialización	6	28,6	28,6	42,9
	Algunas veces / En proceso de elaboración	12	57,1	57,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

21) ¿La UTMACH dispone de una unidad de bienestar estudiantil que contribuya a generar, implementar y dar seguimiento a las necesidades de los estudiantes, y que permitan mejorar su bienestar universitario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca / En proceso de socialización	4	19,0	19,0	19,0
	Algunas veces / En proceso de elaboración	6	28,6	28,6	47,6
	Casi siempre / En proceso de ejecución	11	52,4	52,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

22) ¿La UTMACH cumple con la normativa legal vigente dispuesta por los organismos de educación superior y sus regímenes, reglamentos e instructivos se aplican acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre / En proceso de ejecución	13	61,9	61,9	61,9
	Siempre / En proceso de actualización	8	38,1	38,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

23) ¿La UTMACH dispone de un análisis FODA en función de la realidad institucional y de las variables del entorno de la comunidad universitaria y sociedad en general?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca / No se dispone	4	19,0	19,0	19,0
	Casi nunca / En proceso de socialización	8	38,1	38,1	57,1
	Algunas veces / En proceso de elaboración	9	42,9	42,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

24) ¿La UTMACH dispone de una visión institucional acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces / En proceso de elaboración	5	23,8	23,8	23,8
	Casi siempre / En proceso de ejecución	10	47,6	47,6	71,4
	Siempre / En proceso de actualización	6	28,6	28,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

25) ¿La UTMACH dispone de una misión institucional articulada a la visión y acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces / En proceso de elaboración	5	23,8	23,8	23,8
	Casi siempre / En proceso de ejecución	9	42,9	42,9	66,7
	Siempre / En proceso de actualización	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

26) ¿La UTMACH dispone de objetivos estratégicos articulados a la visión y misión institucional, y estos a su vez alineados a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces / En proceso de elaboración	2	9,5	9,5	9,5
	Casi siempre / En proceso de ejecución	14	66,7	66,7	76,2
	Siempre / En proceso de actualización	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

27) ¿La UTMACH ha actualizado sus objetivos estratégicos ante cambios de carácter político, económico, social o legal, de los organismos de educación superior y a las nuevas necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca / No se dispone	6	28,6	28,6	28,6
	Casi nunca / En proceso de socialización	10	47,6	47,6	76,2
	Algunas veces / En proceso de elaboración	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

28) ¿La UTMACH dispone de metas a corto, mediano y largo plazo acordes a los requerimientos planteados y establecidos en los objetivos estratégicos de la comunidad universitaria?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca / No se dispone	2	9,5	9,5	9,5
	Casi nunca / En proceso de socialización	13	61,9	61,9	71,4
	Algunas veces / En proceso de elaboración	6	28,6	28,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

29) ¿Las metas ejecutadas y que forman parte de los componentes se cumplen de acuerdo al plan estratégico de la universidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca / En proceso de socialización	3	14,3	14,3	14,3
	Algunas veces / En proceso de elaboración	12	57,1	57,1	71,4
	Casi siempre / En proceso de ejecución	6	28,6	28,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

30) ¿La UTMACH dispone de proyectos a corto, mediano y largo plazo acordes a los requerimientos planteados y establecidos en las metas y objetivos estratégicos de la comunidad universitaria y de la sociedad en general?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca / No se dispone	1	4,8	4,8	4,8
	Casi nunca / En proceso de socialización	6	28,6	28,6	33,3
	Algunas veces / En proceso de elaboración	11	52,4	52,4	85,7
	Casi siempre / En proceso de ejecución	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

31) ¿Las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo a las metas del plan operativo anual de la UTMACH?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca / En proceso de socialización	2	9,5	9,5	9,5
	Algunas veces / En proceso de elaboración	14	66,7	66,7	76,2
	Casi siempre / En proceso de ejecución	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

32) ¿Las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo a los presupuestos planificados en el plan operativo anual de la UTMACH?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca / No se dispone	1	4,8	4,8	4,8
	Casi nunca / En proceso de socialización	4	19,0	19,0	23,8
	Algunas veces / En proceso de elaboración	16	76,2	76,2	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

33) ¿La UTMACH dispone de una matriz de evaluación del plan operativo anual?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre / En proceso de ejecución	3	14,3	14,3	14,3
	Siempre / En proceso de actualización	18	85,7	85,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

34) ¿Las actividades ejecutadas se evalúan de acuerdo a lo planificado en el plan operativo anual de la UTMACH?

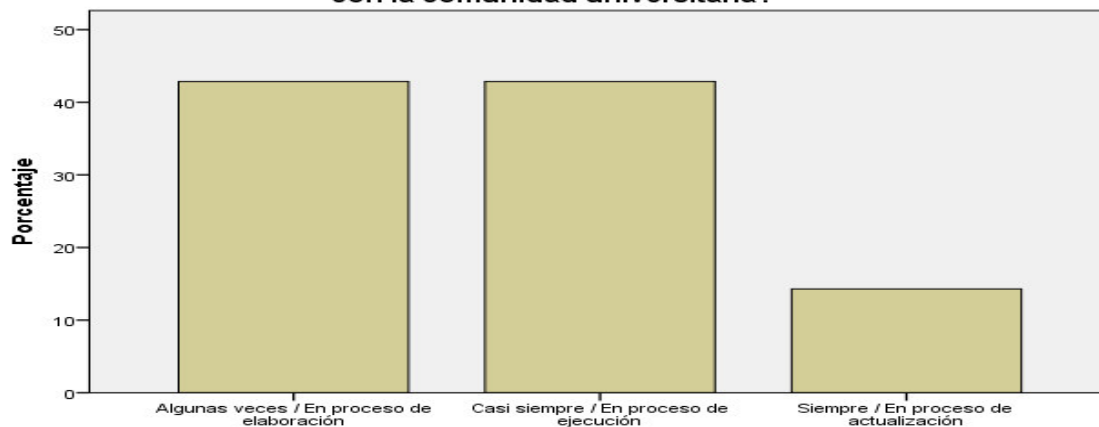
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca / En proceso de socialización	1	4,8	4,8	4,8
	Algunas veces / En proceso de elaboración	12	57,1	57,1	61,9
	Casi siempre / En proceso de ejecución	8	38,1	38,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

35) ¿Los presupuestos planificados se ejecutan de acuerdo al presupuesto planificado en el plan operativo anual de la UTMACH?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca / En proceso de socialización	3	14,3	14,3	14,3
	Algunas veces / En proceso de elaboración	15	71,4	71,4	85,7
	Casi siempre / En proceso de ejecución	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

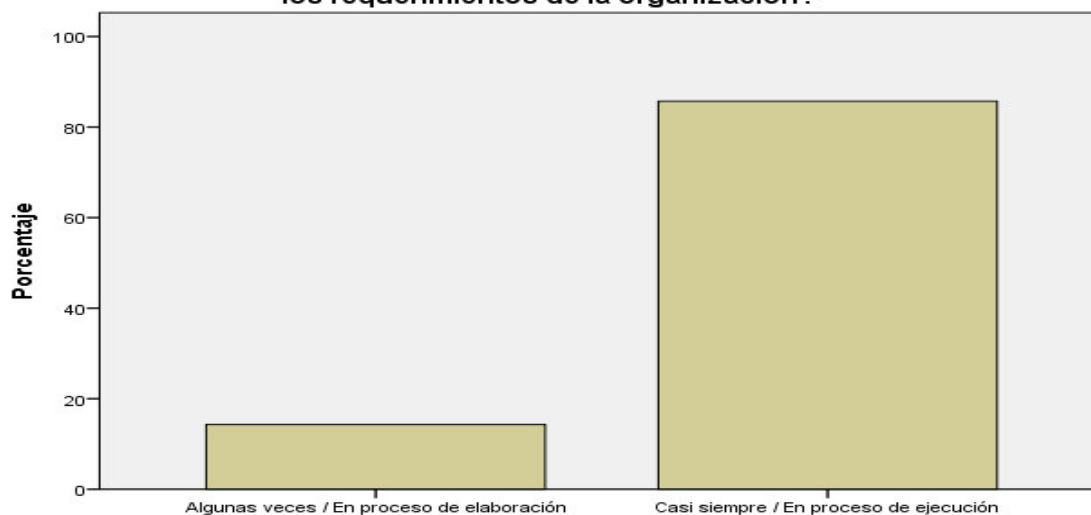
Gráfico 11. Gráfico de Barras:

1) ¿La UTMACH cuenta con una planificación estratégica institucional, que guíe a la organización hacia una articulación en docencia, investigación y vinculación con la comunidad universitaria?



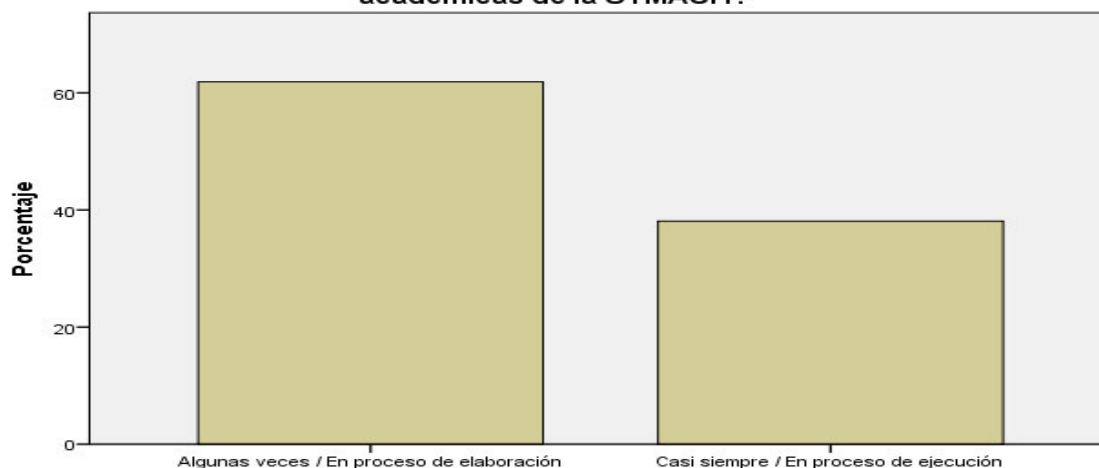
En la pregunta 1: La población objeto de estudio expresa que la UTMACH cuenta con una planificación en proceso de elaboración en un 42,9% y de ejecución en un 42,9%, mientras que el 14,3% señala que está en un proceso de actualización. Estos resultados evidencian que la UTMACH si cuenta con una planificación.

2) ¿La institución cuenta con un plan operativo anual, planificado de acuerdo a los requerimientos de la organización?



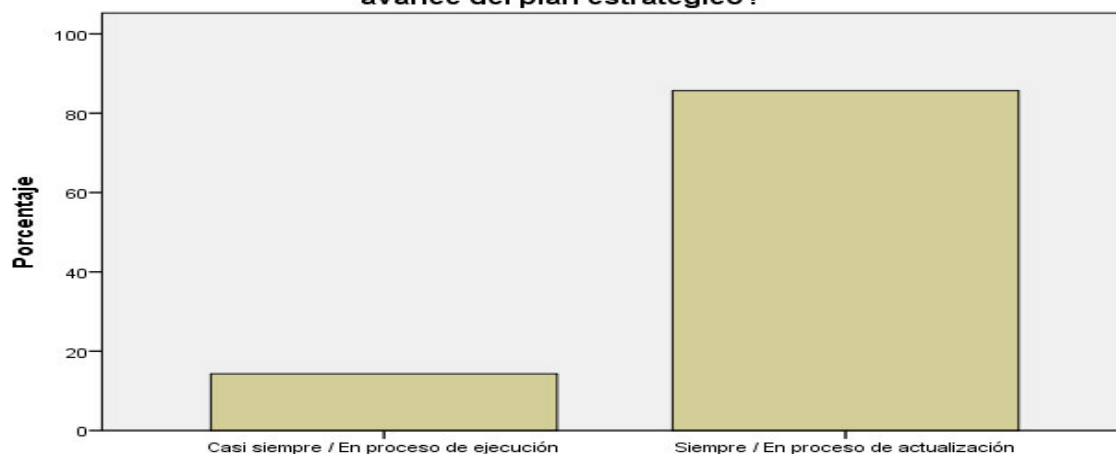
En la pregunta 2: El 85,7% indica que la UTMACH cuenta con un plan operativo anual en proceso de ejecución, mientras que el 14,3% señala que está en un proceso de elaboración. Estos resultados evidencian que si cuenta con una plan operativo anual.

3) ¿El Plan Operativo se ejecuta, evalúa y monitorea, con la participación de todos los responsables de la organización en las áreas administrativas y académicas de la UTMACH?

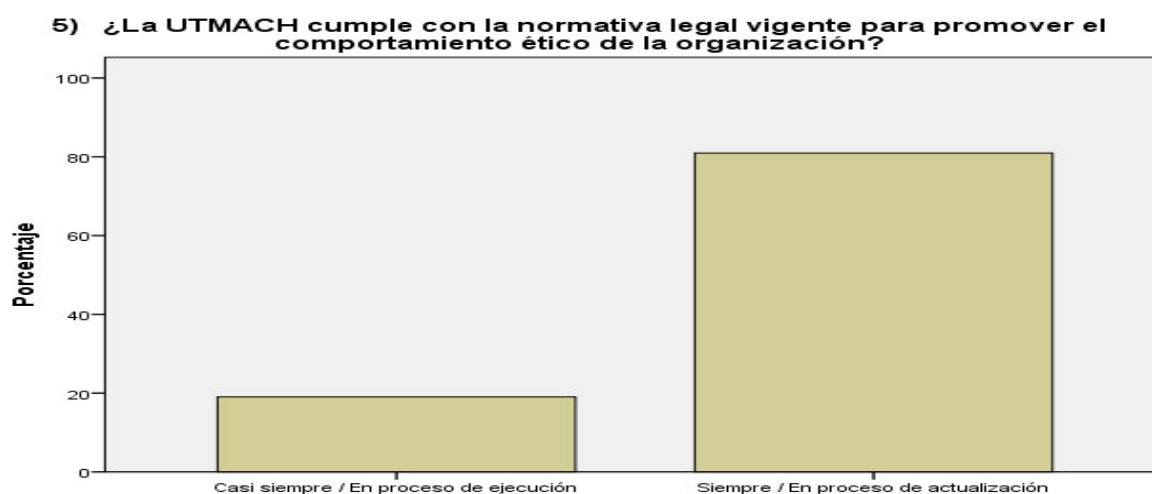


En la pregunta 3: El 61,9% expresa que el plan operativo anual se encuentra en proceso de elaboración, y el 38,1% señalan que está en proceso de ejecución.

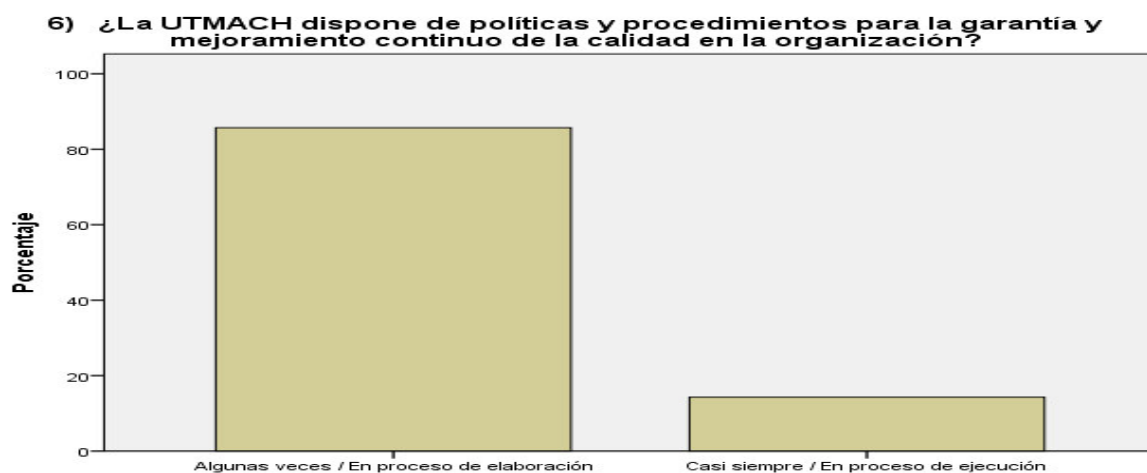
4) ¿La UTMACH a través de su máxima autoridad, informa de forma anual sobre el cumplimiento de la organización en lo referente a los planes operativos y el avance del plan estratégico?



En la pregunta 4: El 85,7% indica que siempre se socializa la rendición de cuentas, y el 14,3% señalan que casi siempre informan sobre la rendición de cuentas.

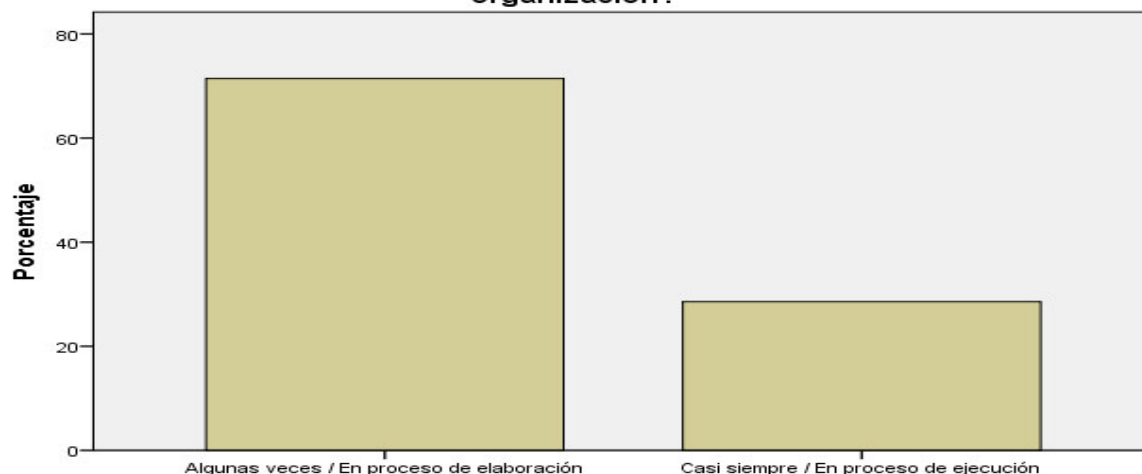


En la pregunta 5: El 81% señala que la UTMACH siempre cumple con la normativa legal y se promueve el comportamiento ético, y el 19 % señalan que casi siempre cumplen con la normativa legal y ética.



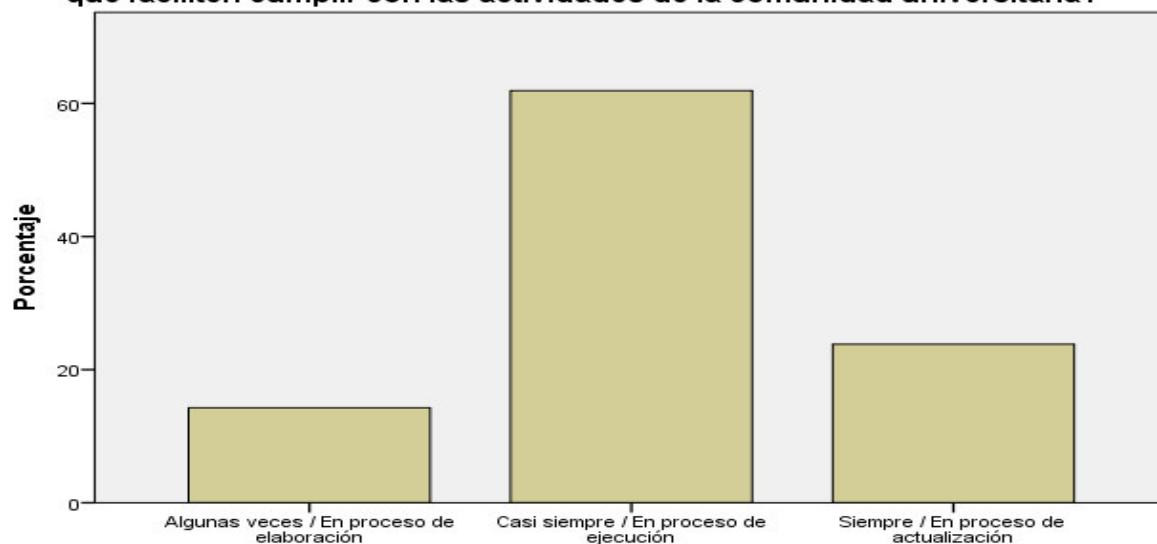
En la pregunta 6: El 85,7% señala que la UTMACH algunas veces dispone de procedimientos de calidad, y el 14,3% indican que casi siempre cumplen con procedimientos de gestión de calidad.

7) ¿La UTMACH cuenta con un sistema de información que garantice la disponibilidad de la información suficiente, exacta, oportuna y de acceso a la organización?



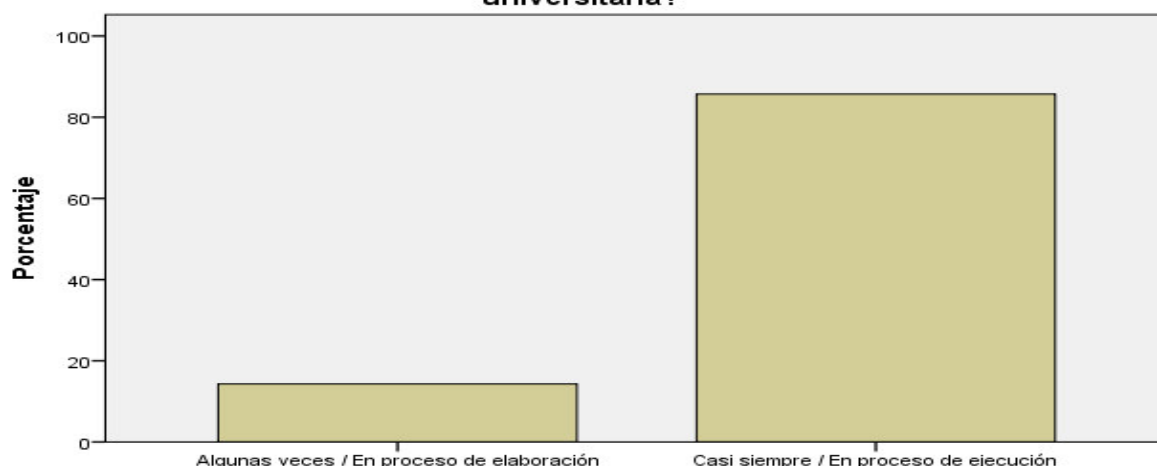
En la pregunta 7: El 71,4% indican que la UTMACH algunas veces dispone de sistemas de información, y el 28,6% señalan que casi siempre se cuenta con un sistema de información.

8) ¿La UTMACH en cuanto a recursos e infraestructura dispone de espacios que faciliten cumplir con las actividades de la comunidad universitaria?



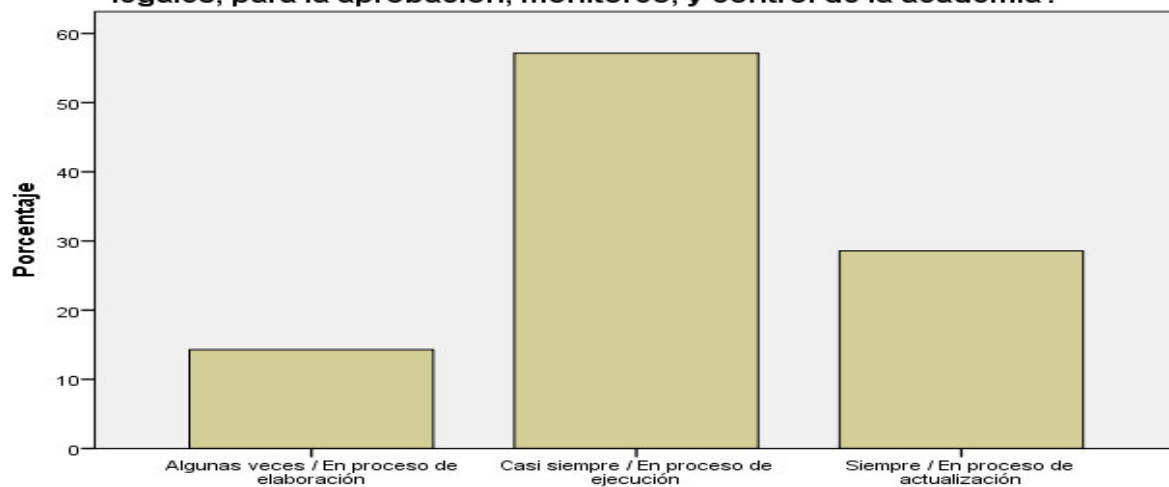
En la pregunta 8: El 61,9% manifiestan que la UTMACH casi siempre dispone de espacios para cumplir con sus actividades, y el 14,3% que algunas veces se cuenta con espacios para sus actividades.

9) ¿La UTMACH dispone de recursos e infraestructura tecnológica en sistemas, plataformas, y herramientas tecnológicas, para gestionar los procesos académicos y administrativos, promoviendo su difusión a la comunidad universitaria?



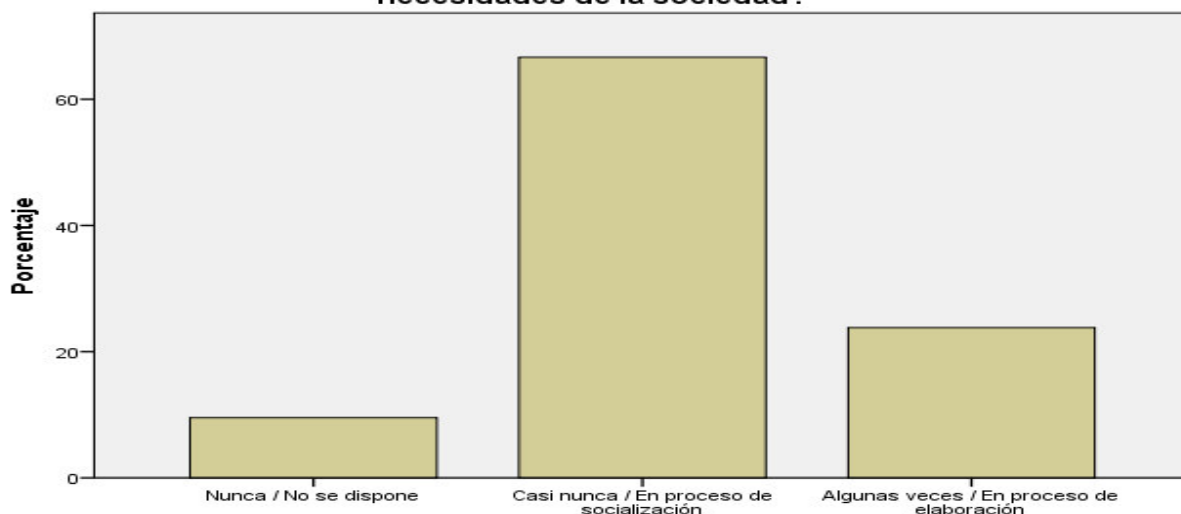
En la pregunta 9: El 85,7% manifiestan que la UTMACH casi siempre dispone de infraestructura tecnológica, y el 14,3% indican que algunas veces se cuenta con sistemas tecnológicos.

10) ¿La UTMACH dispone de políticas, normas, reglamentos y procedimientos legales, para la aprobación, monitoreo, y control de la academia?



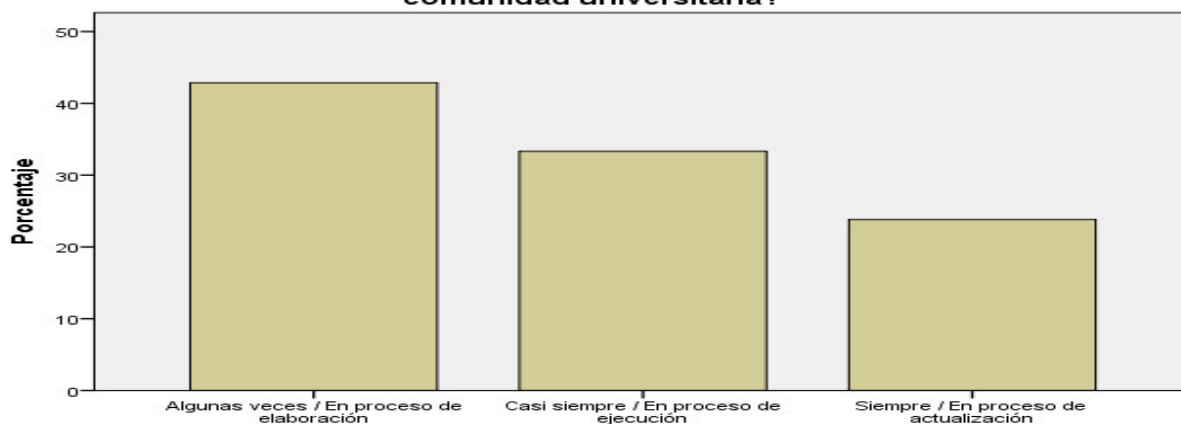
En la pregunta 10: El 57,1% indican que la UTMACH casi siempre dispone de reglamentaciones para el proceso académico, el 28,6% expresan que siempre se dispone de normativa académica, mientras que el 14,3% dice que algunas veces se cuenta con normas y reglas de la gestión académica.

11) ¿La UTMACH cuenta en la academia con Posgrados acordes a las reales necesidades de la sociedad?

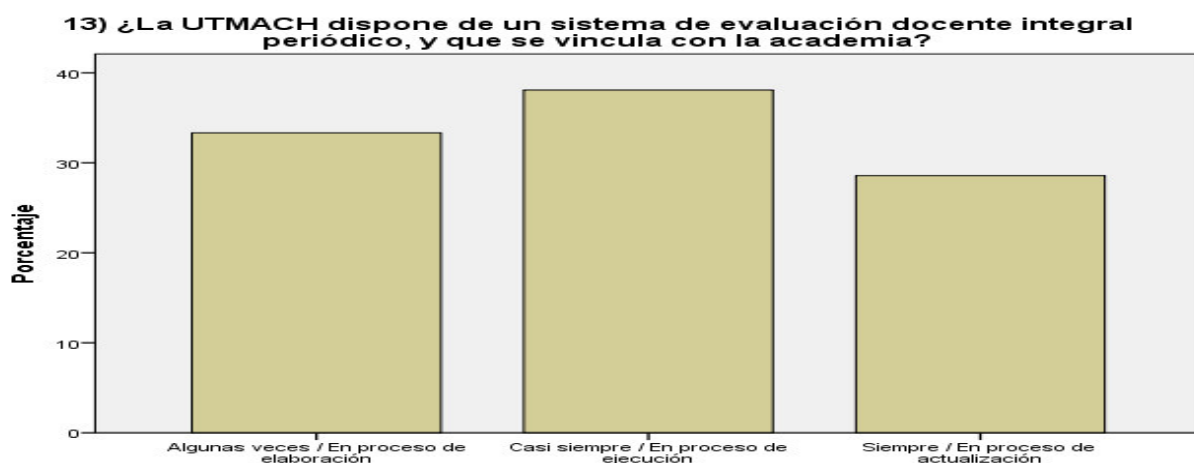


En la pregunta 11: El 66,7% indican que la UTMACH casi nunca se dispone de posgrados en fase de socialización, el 23,8% expresan que algunas veces se dispone de posgrados en elaboración, mientras que el 9,5% dice que no se dispone de posgrados.

12) ¿La UTMACH cuenta con docentes relacionados en actividades de academia, investigación y vinculación, que garanticen la calidad de la educación en la comunidad universitaria?



En la pregunta 12: El 42,7% expresa que la UTMACH algunas veces cuenta con docentes relacionados con la academia, la investigación y vinculación, el 33,3% indica que casi siempre los docentes están relacionados con la academia, investigación y vinculación y el 23,8% dicen que siempre cuenta con docentes relacionados con la academia, investigación y vinculación.

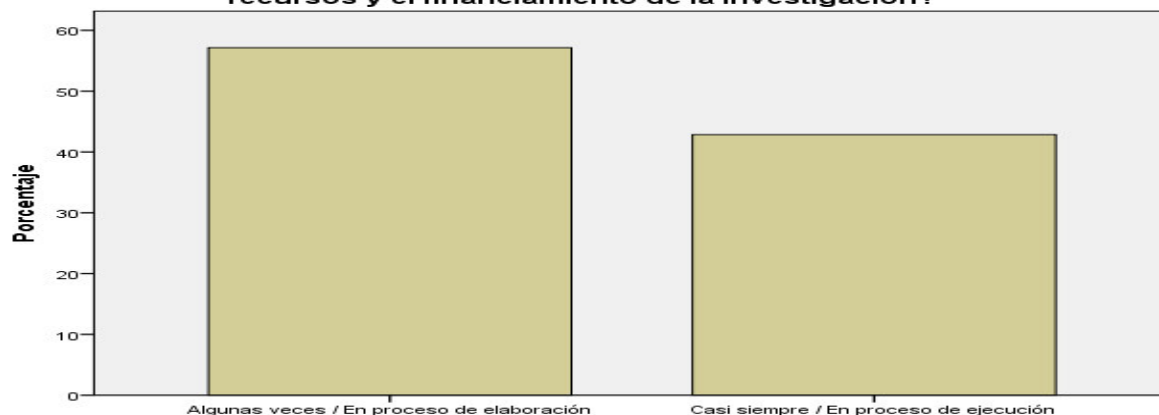


En la pregunta 13: El 38,1% indica que la UTMACH casi siempre dispone de un sistema de evaluación docente y que se vincula con la academia, el 33,3% expresa que algunas veces se dispone de un sistema de evaluación docente integral y el 28,6% manifiesta que siempre se cuenta con un sistema de evaluación docente integral.



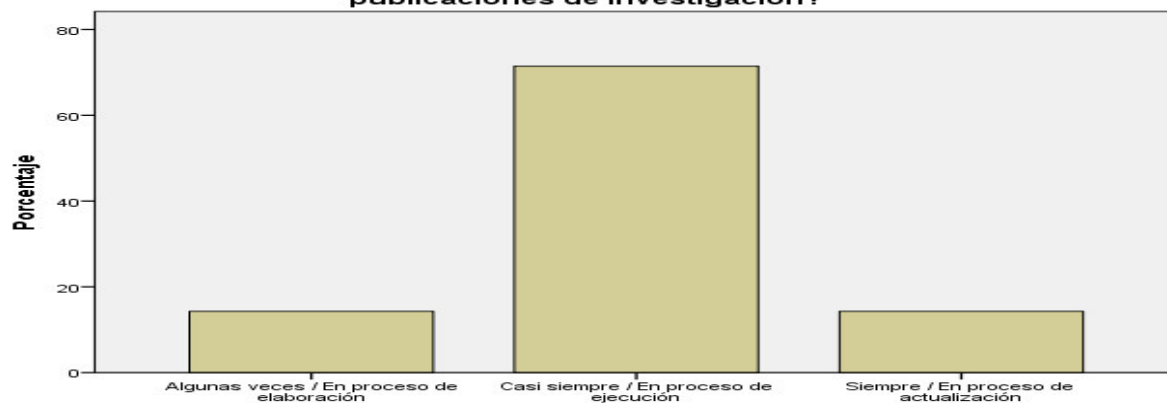
En la pregunta 14: El 52,4% indica que la UTMACH casi siempre cuenta con un plan de investigación y en proceso de elaboración, y el 47,6% manifiesta que casi siempre se cuenta con un plan de investigación articulado con la planificación estratégica institucional.

15) ¿La UTMACH dispone de políticas, normas y procedimientos para la gestión recursos y el financiamiento de la investigación?



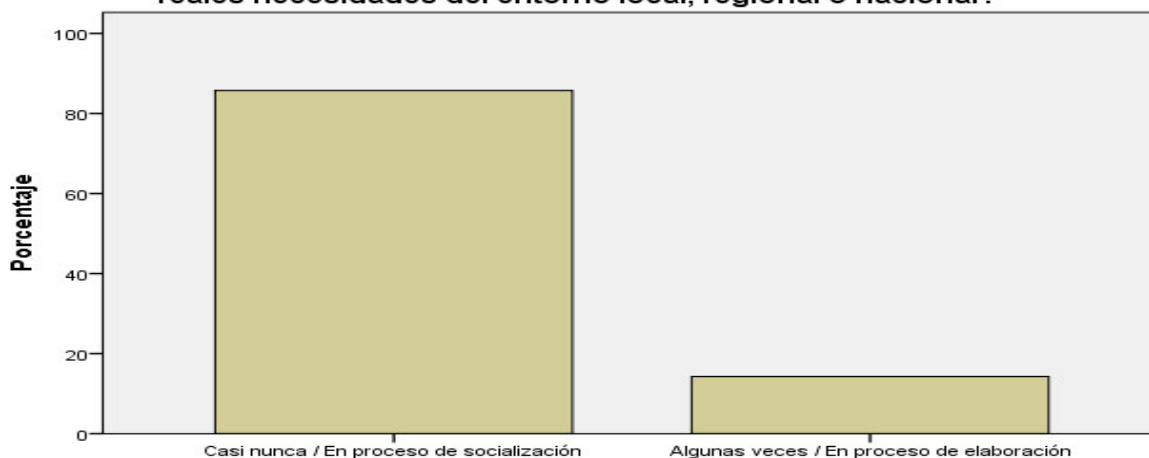
En la pregunta 15: El 57,1% manifiesta que la UTMACH algunas veces dispone de políticas, normas y procedimientos para la gestión de recursos y financiamiento de la investigación, y el 42,9% indica que algunas veces se cuenta con políticas y la normativa legal para la gestión de proyectos de investigación.

16) ¿La producción científica garantiza y promueve estándares de calidad en las publicaciones de investigación?



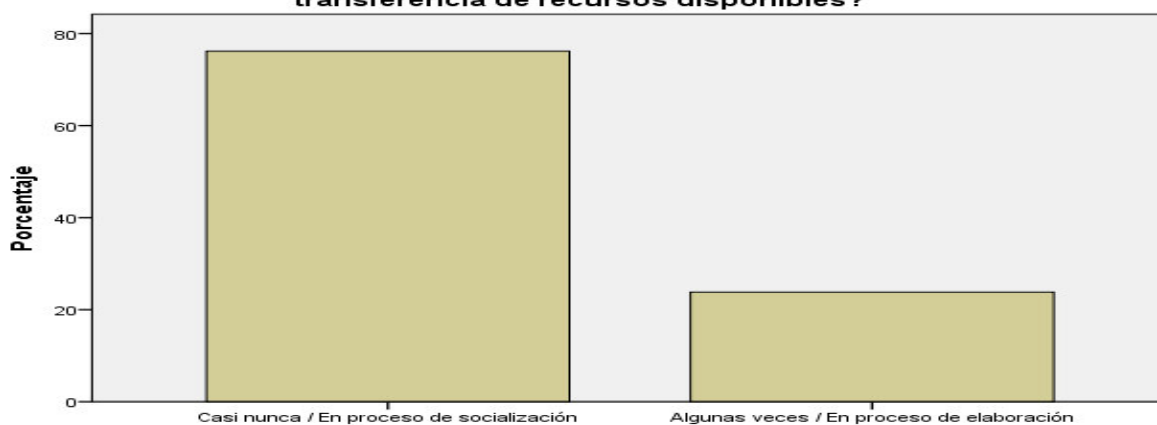
En la pregunta 16: El 71,4% expresa que la UTMACH casi siempre la producción científica garantiza y promueve estándares de calidad en las publicaciones y que se encuentra en proceso de ejecución, el 14,3% expresa que algunas veces y que está en elaboración y el 14,3% manifiesta que siempre y que se encuentra en actualización.

17) ¿La UTMACH cuenta con una planificación de vinculación con la sociedad, gestionada y articulada con la docencia e investigación, y corresponde a las reales necesidades del entorno local, regional o nacional?



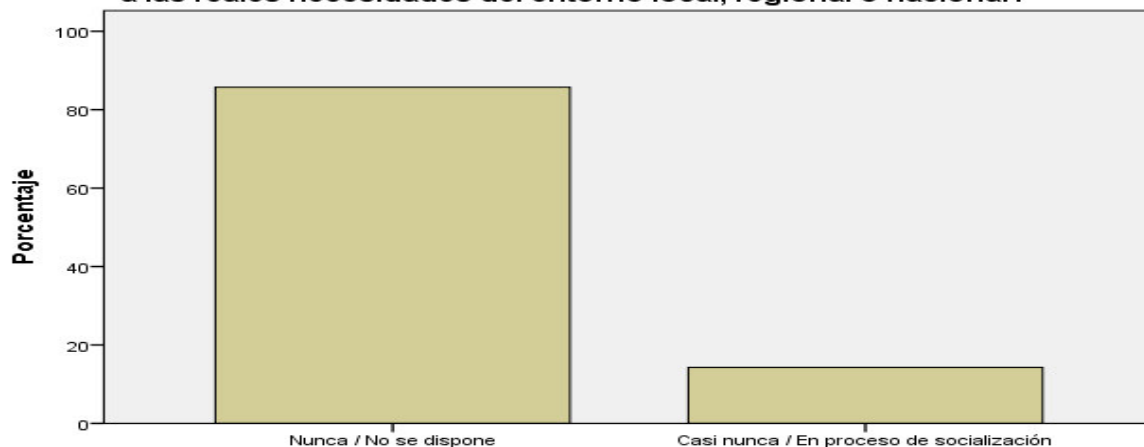
En la pregunta 17: El 85,7% dice que la UTMACH casi nunca cuenta con una planificación de vinculación con la sociedad, y el 14,3% indica algunas veces se cuenta con una planificación de vinculación con la sociedad y articulada con la docencia e investigación.

18) ¿La UTMACH en vinculación gestiona los recursos para el financiamiento de los programas y/o proyectos, garantizando la asignación, concesión, y transferencia de recursos disponibles?



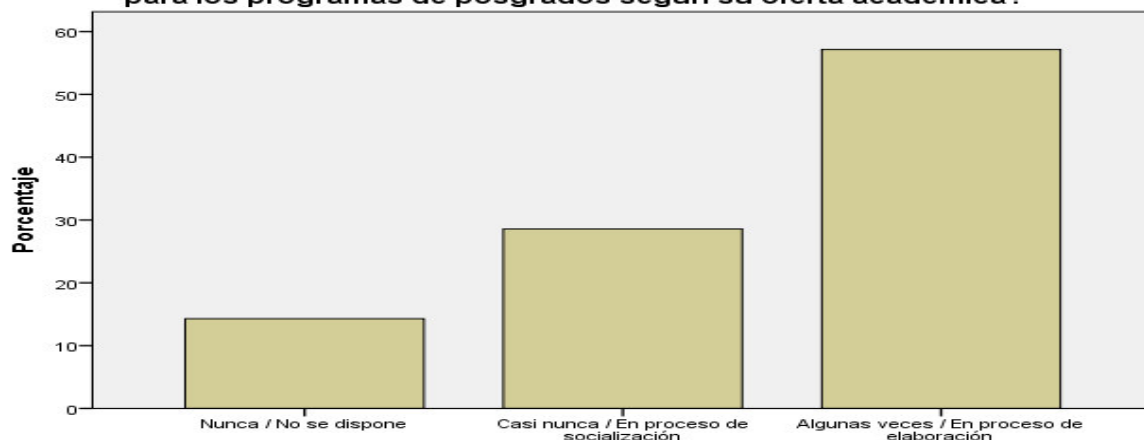
En la pregunta 18: El 76,2% señala que la UTMACH casi nunca cuenta se gestiona los recursos para el financiamiento de programas y proyectos de vinculación con la sociedad, mientras que el 23,8% indica que algunas veces se gestiona los recursos para el financiamiento de programas y proyectos de vinculación con la sociedad.

19) ¿Los programas y/o proyectos de vinculación con la sociedad son formulados, ejecutados, evaluados, y sus resultados e impacto son coherentes a las reales necesidades del entorno local, regional o nacional?



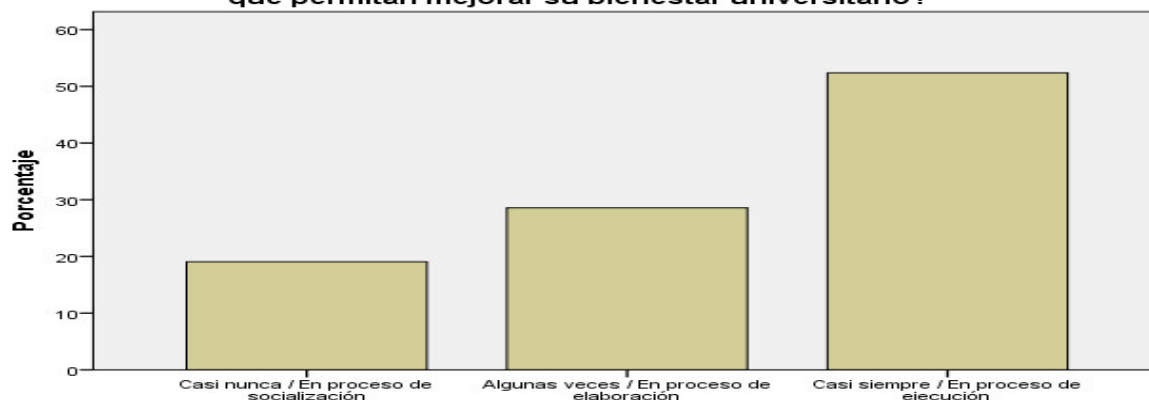
En la pregunta 19: El 85,7% manifiesta que la UTMACH nunca los programas y proyectos de vinculación son formulados, ejecutados y evaluados sus impactos con las necesidades de la sociedad, mientras que el 14,3% expresa casi nunca se cumple con los procesos de formulación, ejecución y evaluación de los programas y proyectos de vinculación con la sociedad.

20) ¿La UTMACH dispone de políticas, normas y procedimientos estandarizados para los programas de posgrados según su oferta académica?



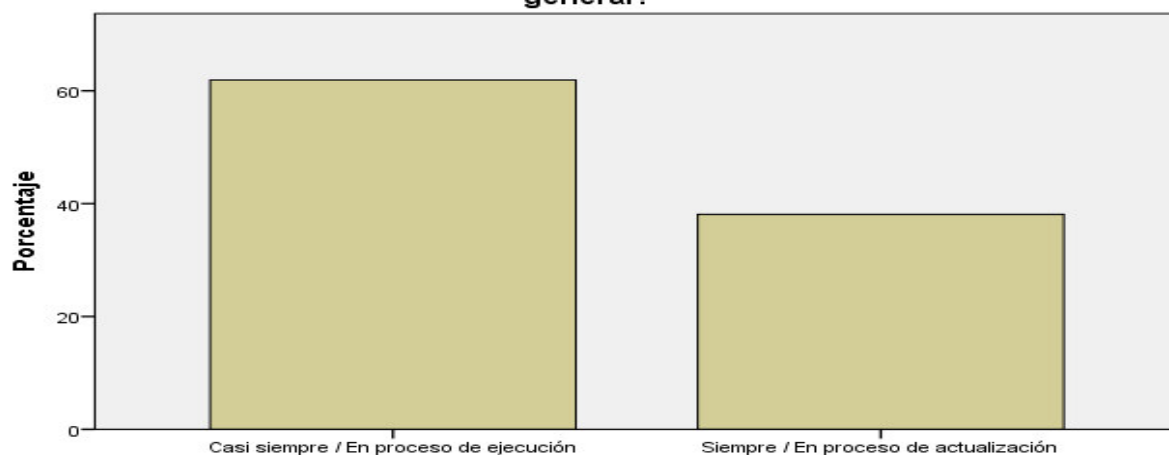
En la pregunta 20: El 57,1% indica que la UTMACH algunas veces dispone de políticas, normas y procedimientos estandarizados para programas de posgrados, el 28,6% casi nunca dispone, mientras que el 14,3% manifiesta que nunca se dispone de la normativa que regula los programas de posgrado.

21) ¿La UTMACH dispone de una unidad de bienestar estudiantil que contribuya a generar, implementar y dar seguimiento a las necesidades de los estudiantes, y que permitan mejorar su bienestar universitario?



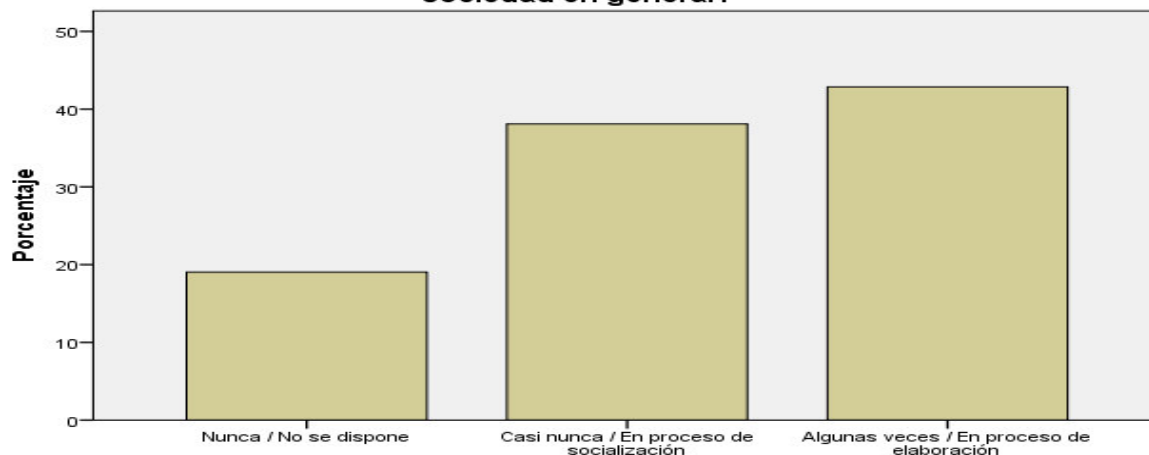
En la pregunta 21: El 52,4% expresa que la UTMACH casi siempre dispone una unidad de bienestar estudiantil que contribuya a generar, implementar y dar seguimiento a las necesidades de los estudiantes, el 28,6% dice que algunas veces, mientras que el 19% manifiesta casi nunca.

22) ¿La UTMACH cumple con la normativa legal vigente dispuesta por los organismos de educación superior y sus regímenes, reglamentos e instructivos se aplican acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general?



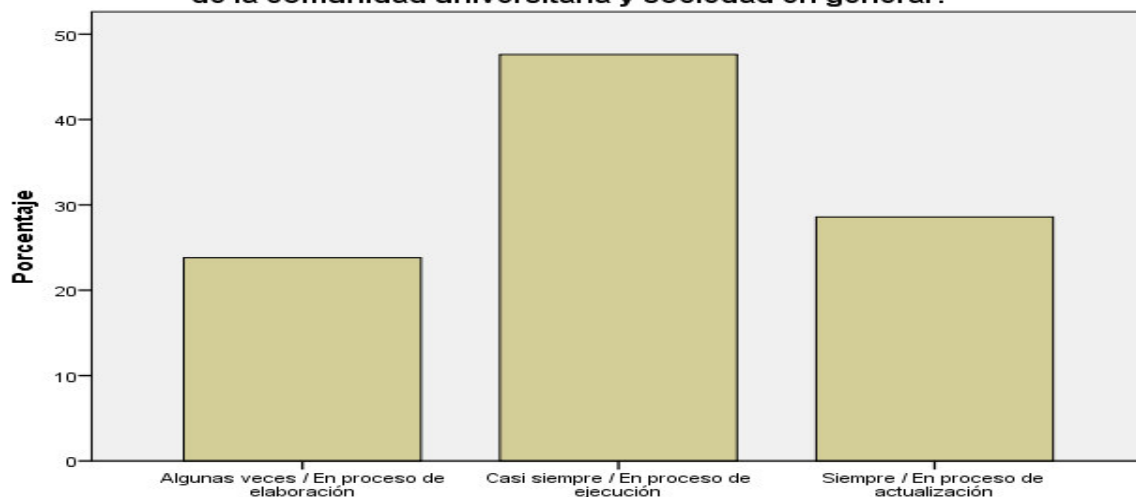
En la pregunta 22: El 61,9% indica que la UTMACH casi siempre cumple con la normativa legal vigente, mientras que el 38,1% expresa que siempre se cumple con la normativa legal que regula la educación superior y que se aplica acorde a las necesidades de la comunidad universitaria.

23) ¿La UTMACH dispone de un análisis FODA en función de la realidad institucional y de las variables del entorno de la comunidad universitaria y sociedad en general?



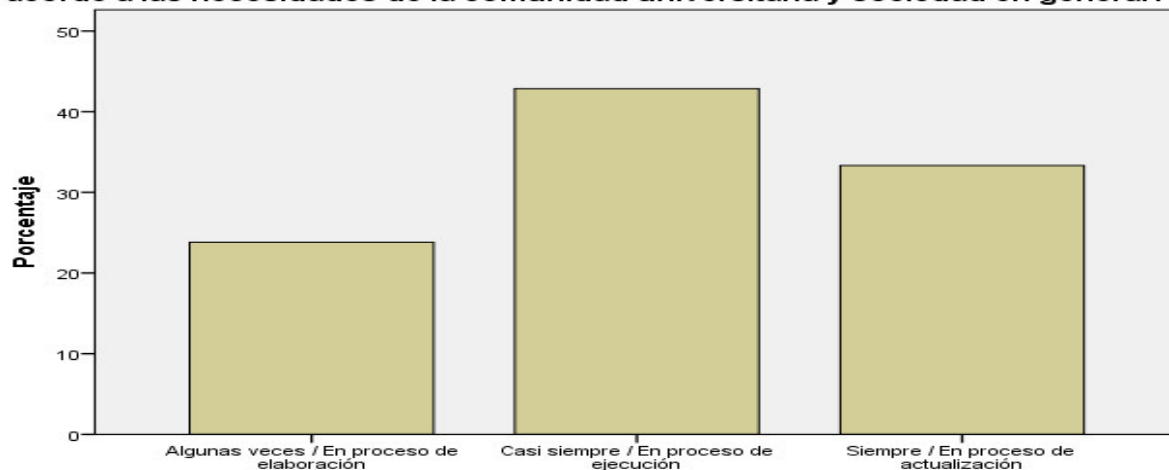
En la pregunta 23: El 42,9% expresa que la UTMACH algunas veces dispone de análisis FODA en función a la institución y las variables del entorno, el 38,1% indica que casi nunca se dispone de un FODA actualizado, mientras que el 19% manifiesta que nunca se dispone de un FODA actualizado.

24) ¿La UTMACH dispone de una visión institucional acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general?



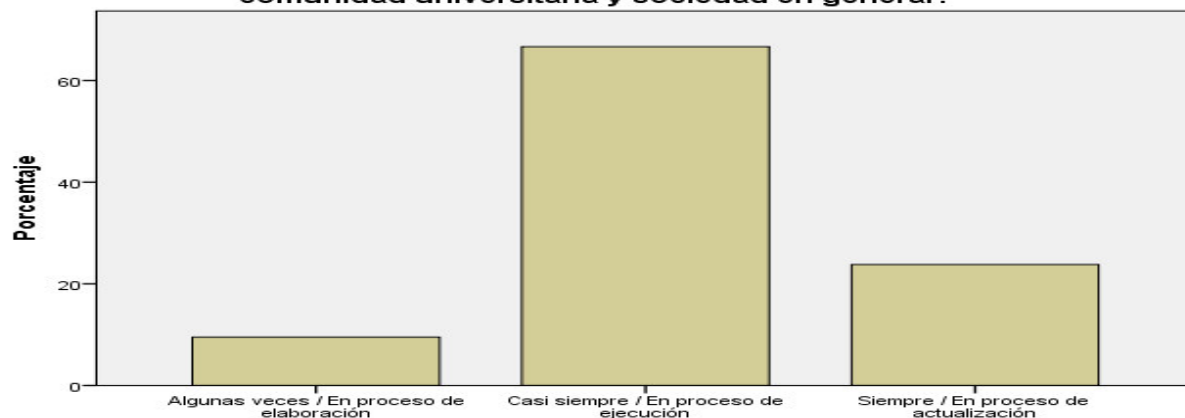
En la pregunta 24: El 47,6% indica que la UTMACH casi siempre dispone de una visión acorde a la necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general, el 28,6% expresa que siempre, y mientras que el 19% manifiesta que algunas veces se dispone de una visión acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general.

25) ¿La UTMACH dispone de una misión institucional articulada a la visión y acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general?



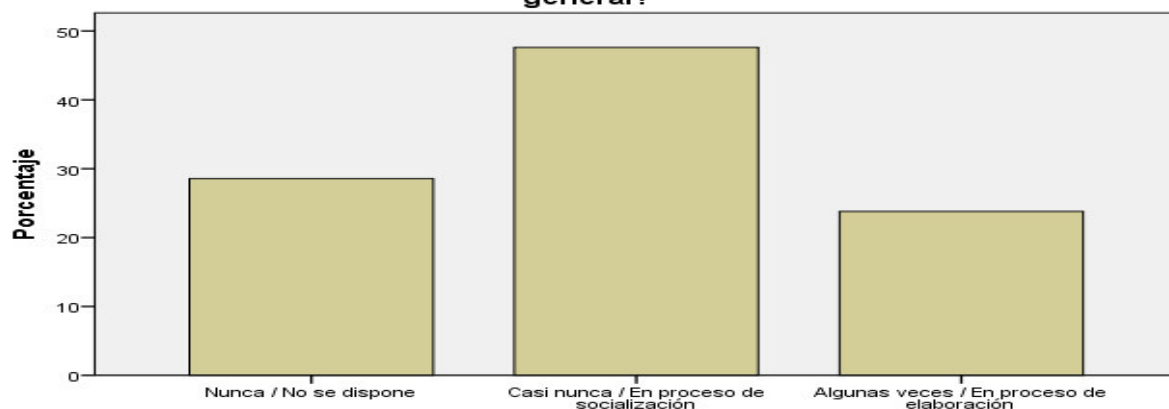
En la pregunta 25: El 42,9% expresa que la UTMACH casi siempre dispone de una misión acorde a la necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general, el 33,3% expresa que siempre, y mientras que el 23,8% manifiesta que algunas veces se dispone de una misión acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general.

26) ¿La UTMACH dispone de objetivos estratégicos articulados a la visión y misión institucional, y estos a su vez alineados a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general?



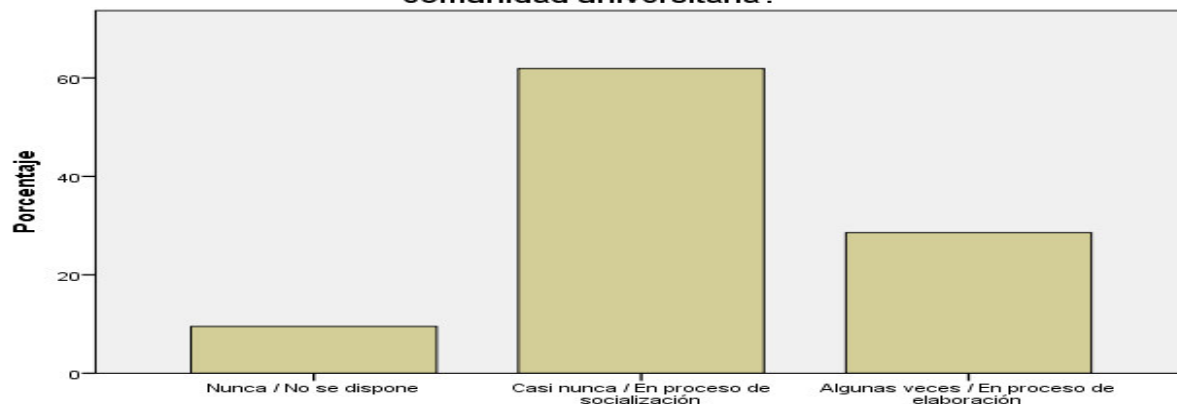
En la pregunta 26: El 66,7% indica que la UTMACH casi siempre dispone de objetivos estratégicos articulados a la necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general, el 23,8% expresa que siempre, y mientras que el 9,5% manifiesta que algunas veces se dispone de objetivos estratégicos acordes a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general.

27) ¿La UTMACH ha actualizado sus objetivos estratégicos ante cambios de carácter político, económico, social o legal, de los organismos de educación superior y a las nuevas necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general?



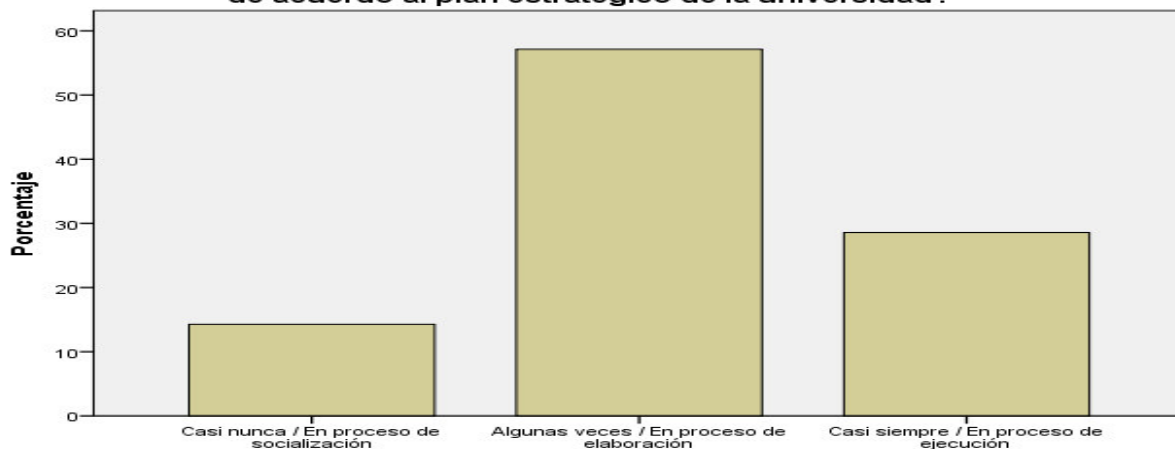
En la pregunta 27: El 47,6% manifiesta que la UTMACH casi siempre ha actualizado sus objetivos estratégicos, el 28,6% expresa que nunca los ha actualizado, y mientras que el 23,8% indica que algunas veces se han actualizado los objetivos estratégicos ante cambios de variables del entorno y a las nuevas necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general.

28) ¿La UTMACH dispone de metas a corto, mediano y largo plazo acordes a los requerimientos planteados y establecidos en los objetivos estratégicos de la comunidad universitaria?



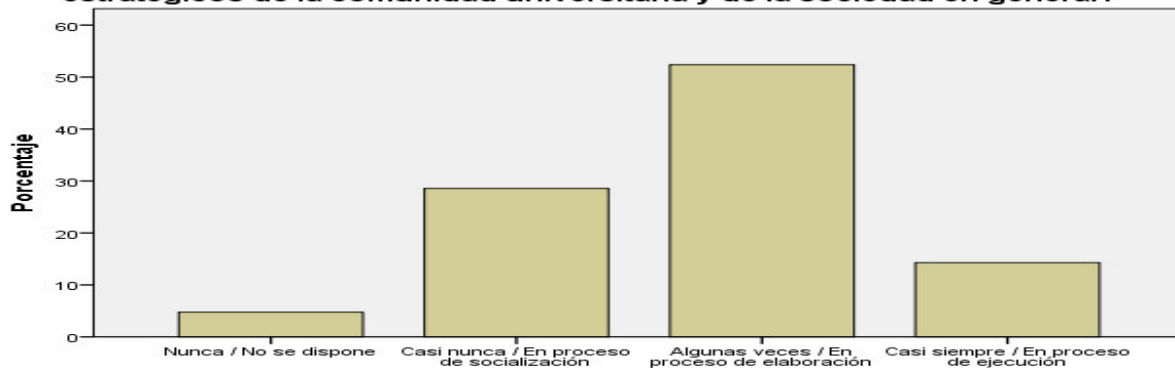
En la pregunta 28: El 61,9% expresa que la UTMACH casi nunca dispone de metas acordes a los objetivos estratégicos, el 28,6% indica que algunas veces se dispone de metas acordes a los objetivos, y mientras que el 9,5% indica que nunca se dispone de metas acordes a los requerimientos de los objetivos estratégicos.

29) ¿Las metas ejecutadas y que forman parte de los componentes se cumplen de acuerdo al plan estratégico de la universidad?



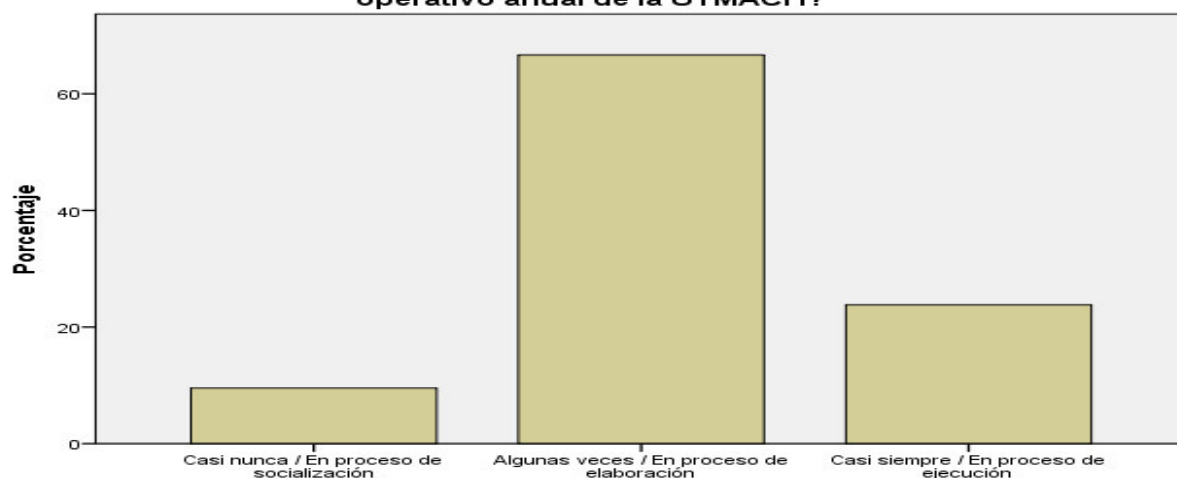
En la pregunta 29: El 57,1% indica que la UTMACH algunas veces las metas se cumplen de acuerdo al plan estratégico, el 28,6% expresa que casi siempre las metas se cumplen, y mientras que el 14,3% manifiesta que casi nunca se cumplen las metas de acuerdo a los objetivos y al plan estratégico.

30) ¿La UTMACH dispone de proyectos a corto, mediano y largo plazo acordes a los requerimientos planteados y establecidos en las metas y objetivos estratégicos de la comunidad universitaria y de la sociedad en general?



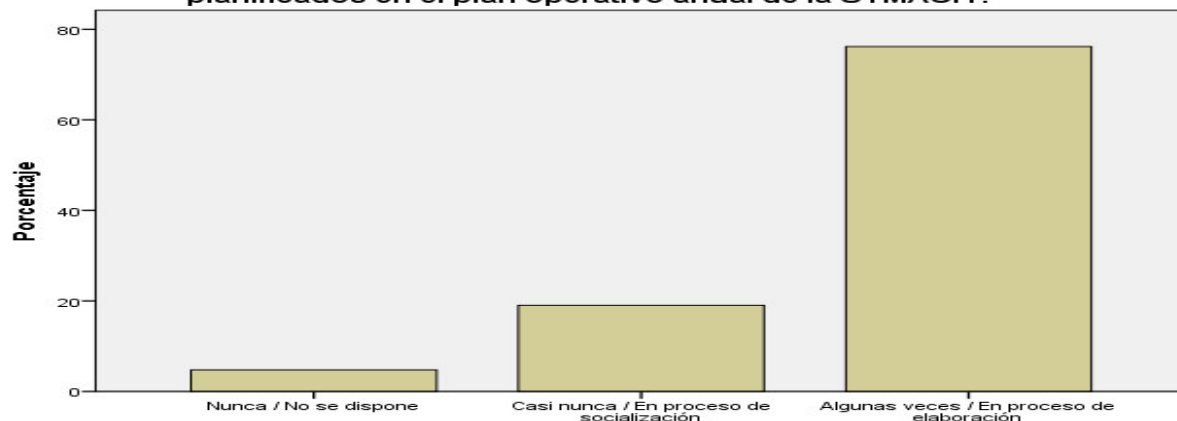
En la pregunta 30: El 52,4% manifiesta que la UTMACH algunas veces dispone de proyectos acordes a los requerimientos de las metas y objetivos estratégicos, el 28,6% indica casi nunca se dispone, el 14,3% expresa que casi siempre se dispone de proyectos, y mientras que el 4,8% indica que nunca se dispone de proyectos acordes a las metas y objetivos estratégicos.

31) ¿Las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo a las metas del plan operativo anual de la UTMACH?



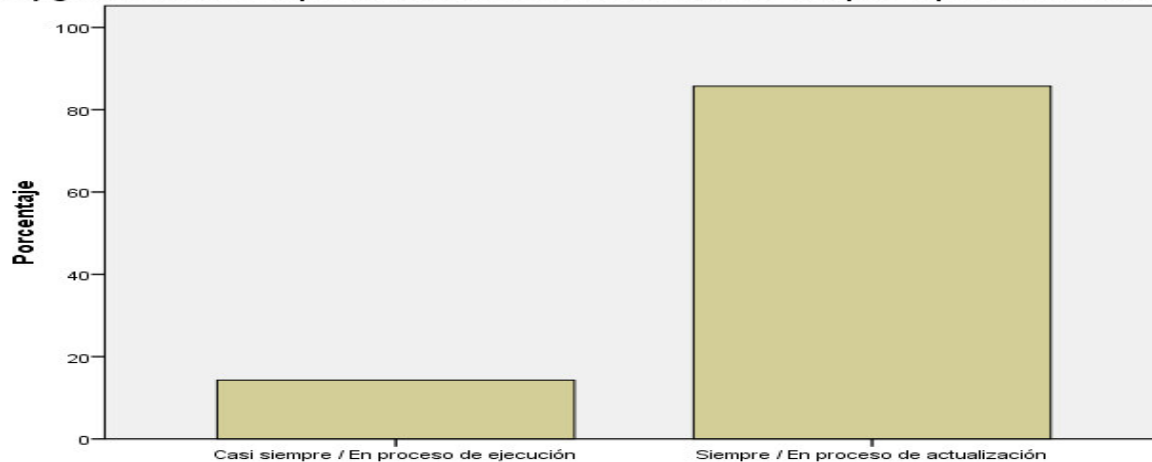
En la pregunta 31: El 66,7% indica que la UTMACH algunas veces las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo a las metas del POA, el 23,8% indica casi siempre se ejecutan, y el 9,5% manifiesta que casi nunca se ejecutan las actividades de acuerdo a las metas del POA.

32) ¿Las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo a los presupuestos planificados en el plan operativo anual de la UTMACH?



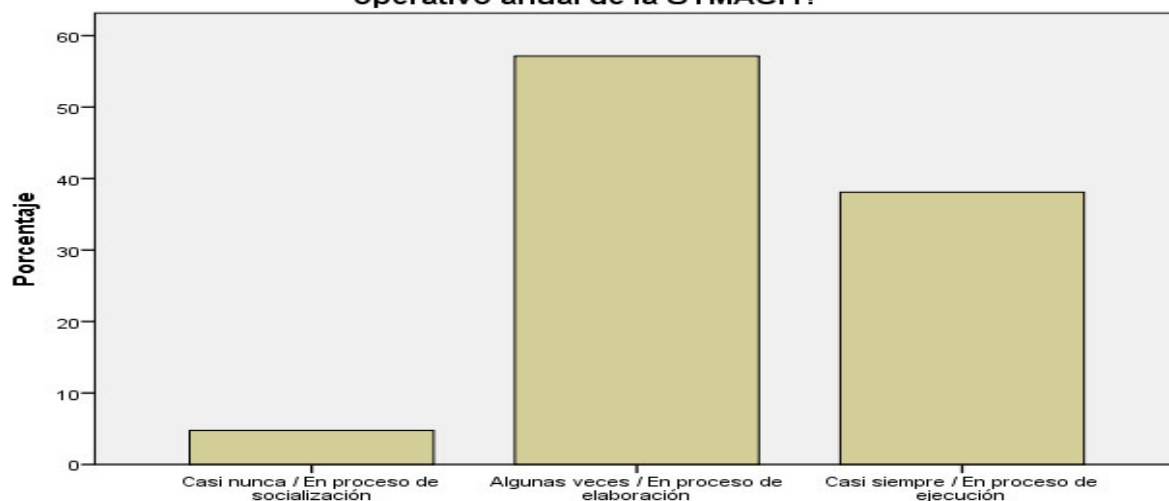
En la pregunta 32: El 76,2% manifiesta que la UTMACH algunas veces las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo a los presupuestos del POA, el 19% indica que casi nunca se ejecuta el presupuesto, y el 4,8% indica que nunca se ejecutan las actividades de acuerdo al presupuesto planificado en el POA.

33) ¿La UTMACH dispone de una matriz de evaluación del plan operativo anual?



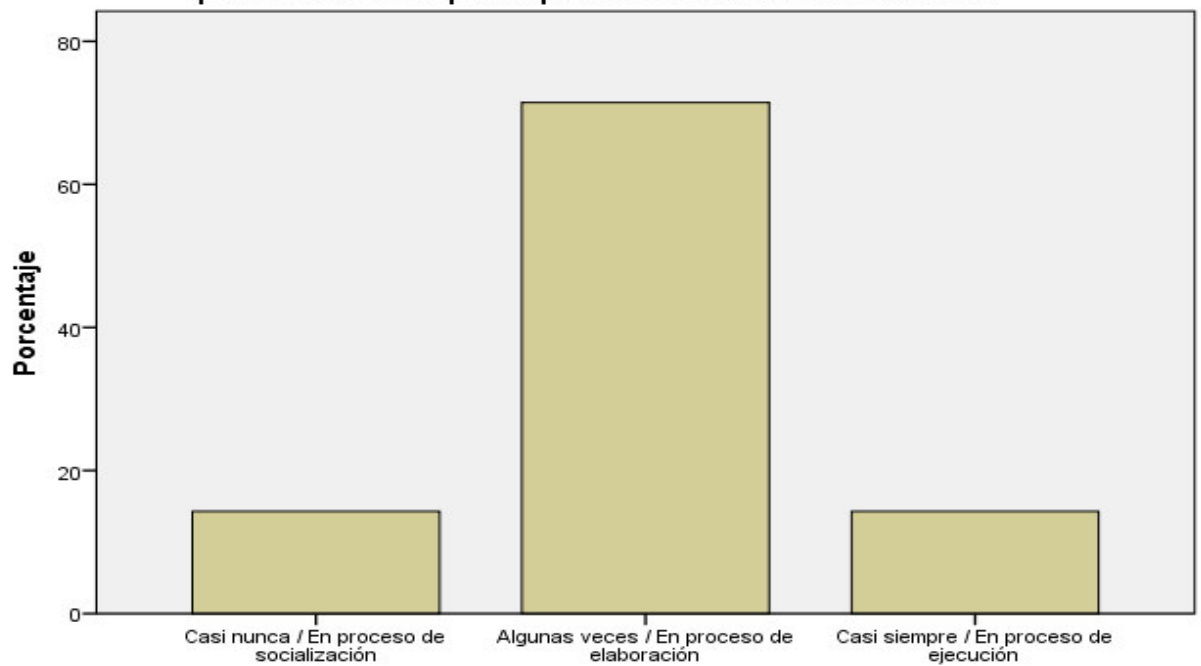
En la pregunta 33: El 85,7% indica que la UTMACH siempre dispone de una matriz de evaluación del POA, y mientras que el 14,3% expresa que casi siempre se dispone de una matriz de evaluación del plan operativo anual.

34) ¿Las actividades ejecutadas se evalúan de acuerdo a lo planificado en el plan operativo anual de la UTMACH?



En la pregunta 34: El 57,1% manifiesta que las actividades ejecutadas se evalúan de acuerdo a lo planificado en el POA, el 38,1 indica que casi siempre se evalúan, y mientras que el 4,8% indica que casi nunca se evalúan las actividades ejecutadas de acuerdo a lo planificado en el plan operativo anual.

35) ¿Los presupuestos planificados se ejecutan de acuerdo al presupuesto planificado en el plan operativo anual de la UTMACH?



En la pregunta 35: El 71,4% indica que algunas veces los presupuestos planificados se ejecutan, el 14,3% manifiesta que casi siempre se ejecutan, y el otro 14,3% indica que casi nunca se ejecutan los presupuestos planificados en el plan operativo anual de la UTMACH.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

BLOQUE DE DOCENTES

Para el análisis estadístico posterior a la aplicación de los instrumentos de investigación, con un total de 216 datos procesados, de los cuales todos fueron válidos, se procedió en primera instancia a realizar un análisis de fiabilidad de las variables analizadas, con la ayuda del software IBM SPSS Statistics 23 versión de prueba. El resultado nos da un Alfa de Cronbach de 0.869, indicando que los datos son confiables por encima del tercer cuartil del total evidenciado.

Tabla 14. Resumen del procesamiento de casos realizado en IBM SPSS Statistics 23

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	216	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	216	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 15. Análisis de fiabilidad para las variables analizadas**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,869	35

Los descriptivos utilizados para valorar la relevancia de los resultados iniciales fueron la moda y la mediana, usando para contrastar las coincidencias la desviación estándar. Los datos completos se presentan en las siguientes tablas.

Tabla 16. Estadísticos descriptivos para la variable independiente.

ÍTEM	Sub-Indicador	Mediana	Moda	Desviación estándar	Dimensión	Variable
Ítem1	Planificación Estratégica Institucional	4	4	0,585	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem2	Plan Operativo Anual	3	3	0,552	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem3	Evaluación del Plan Operativo Anual	3	3	0,693	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem4	Rendición de cuentas	5	5	0,600	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem5	Normativa legal sobre ética	3	4	0,976	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem6	Gestión de la calidad	3	3	0,682	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem7	Gestión de la información	3	3	0,692	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA

Ítem8	Infraestructura de espacios físicos	4	4	0,733	X2: Gestión de Infraestructura	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem9	Infraestructura tecnológica	3	3	0,776	X2: Gestión de Infraestructura	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem10	Normativa académica	4	4	0,910	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem11	Posgrados	2	2	0,354	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem12	Docencia	3	3	0,782	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem13	Evaluación docente	3	3	0,645	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem14	Plan de investigación	3	3	0,804	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem15	Gestión de recursos de investigación	4	4	0,914	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem16	Producción científica	3	3	0,627	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem17	Planificación de vinculación	3	3	0,609	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA

Ítem18	Gestión de recursos de vinculación	2	2	0,447	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem19	Proyectos de vinculación	3	2	0,846	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem20	Normativa legal en posgrados	3	3	0,898	X4: Gestión de Bienestar Universitario	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem21	Bienestar estudiantil	4	4	0,953	X4: Gestión de Bienestar Universitario	GESTIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 17. Estadísticos descriptivos para la variable dependiente

ÍTEM	Sub-Indicador	Mediana	Moda	Desviación estándar	Dimensión	Variable
Ítem22	Normativa legal de planificación estratégica	4	4	0,770	Y1: Diagnóstico Estratégico	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Ítem23	Diagnóstico FODA	2	2	0,795	Y1: Diagnóstico Estratégico	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Ítem24	Visión	3	3	0,668	Y2: Direccionamiento Estratégico	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Ítem25	Misión	3	3	0,533	Y2: Direccionamiento Estratégico	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Ítem26	Objetivos estratégicos	3	3	0,606	Y2: Direccionamiento Estratégico	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Ítem27	Objetivos estratégicos actualizados	2	2	0,333	Y2: Direccionamiento Estratégico	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA
Ítem28	Metas planificadas	2	2	0,415	Y2: Direccionamiento Estratégico	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA
Ítem29	Metas ejecutadas	2	2	0,399	Y2: Direccionamiento Estratégico	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA
Ítem30	Proyectos planificados	2	2	0,528	Y2: Direccionamiento Estratégico	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA
Ítem31	Planes operativos anuales ejecutados	2	2	0,518	Y2: Direccionamiento Estratégico	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA
Ítem32	Presupuestos planes operativos anuales	2	2	0,685	Y2: Direccionamiento Estratégico	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA

Ítem33	Evaluación del Plan Operativo Anual	3	3	0,924	Y3: Control Estratégico	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA
Ítem34	Seguimiento del Plan Operativo Anual	2	1	0,736	Y3: Control Estratégico	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA
Ítem35	Presupuestos planes operativos anuales ejecutados	2	2	0,588	Y3: Control Estratégico	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA

Las variables más relevantes se presentan en la siguiente tabla, en la cual se observa que para las pruebas de hipótesis, las relaciones más importantes serán las que incluyan a las dimensiones de la Gestión Organizacional (en la rendición de cuentas, y en menor medida en la Planificación Estratégica Institucional), de la Gestión de Infraestructura (en la infraestructura de espacios físicos), de la Gestión Académica (en la normativa académica y en la gestión de recursos de investigación), y de la Gestión de Bienestar Universitario (en el departamento de bienestar universitario). En la siguiente tabla estos elementos se clasifican por color. Azules son los de mayor relevancia (no se evidencian), seguidos de los verdes y los amarillos. Los que no se consideraron obtuvieron una calificación inferior a 4 y su desviación estándar es superior a 1, es decir, la dispersión de los datos fue muy elevada.

Tabla 18. Estadísticos por orden de relevancia para la variable independiente

ÍTEM	Sub-Indicador	Mediana	Moda	Desviación estándar	Dimensión	Variable
Ítem4	Rendición de cuentas	5	5	0,600	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem1	Planificación Estratégica Institucional	4	4	0,585	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem8	Infraestructura de espacios físicos	4	4	0,733	X2: Gestión de Infraestructura	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem10	Normativa académica	4	4	0,910	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem15	Gestión de recursos de investigación	4	4	0,914	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem21	Bienestar estudiantil	4	4	0,953	X4: Gestión de Bienestar Universitario	GESTIÓN ESTRATÉGICA

La variable dependiente más relevante se presenta en la tabla siguiente. Aquí se observa que para las pruebas de hipótesis, la relación más importante será la que incluya a la dimensión de Diagnóstico Estratégico (de la normativa legal de la planificación estratégica). En la tabla estos elementos se clasifican por color, según lo descrito anteriormente, aunque aquí se evidencia sólo en amarillo. Los que no se consideraron obtuvieron una calificación inferior a 4 y su desviación estándar es cercana o superior a 1, es decir, la dispersión de los datos fue alta.

Tabla 19. Estadísticos por orden de relevancia para la variable dependiente

ÍTEM	Sub-Indicador	Mediana	Moda	Desviación estándar	Dimensión	Variable
Ítem22	Normativa legal de planificación estratégica	4	4	0,770	Y1: Diagnóstico Estratégico	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

PRUEBAS DE HIPÓTESIS BLOQUE DOCENTES

Para las pruebas de hipótesis se utilizarán los criterios preestablecidos de la misma forma que se realizó con el bloque de Personal Directivo. Pero dado el tamaño de la muestra, para la interpretación de la correlación de Spearman se usarán criterios en razón de la significancia presentada, siendo:

- Correlación nula: Coeficiente igual a 0.0
- Influencia baja: Significancia igual o menor a 0.05 pero mayor a 0.01 (al nivel 0.05 bilateral). En la tabla se muestran en amarillo.
- Influencia media: Significancia igual o menor a 0.01 pero mayor a 0.005 (al nivel 0.01 bilateral). En la tabla se muestran en verde.
- Influencia alta: Significancia igual o menor a 0.005. En la tabla se muestran en azul.
- Correlación perfecta: Coeficiente igual a 1.0

De acuerdo a estos criterios, las interpretaciones se presentan a continuación:

- La Gestión Organizacional, en el Plan Operativo Anual, influye en el Control Estratégico, de la evaluación del Plan Operativo Anual. La correlación es positiva (0.191) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en el Control Estratégico.
- La Gestión Organizacional, en la normativa legal sobre ética, influye en el Diagnóstico Estratégico, de la normativa legal de la planificación estratégica. La correlación es positiva (0.218) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en el Diagnóstico Estratégico.

- La Gestión Organizacional, en la normativa legal sobre ética, influye en el Direccionamiento Estratégico, de los proyectos planificados. La correlación es positiva (0.200) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en el Direccionamiento Estratégico.
- La Gestión Organizacional, en la normativa legal sobre ética, influye en el Direccionamiento Estratégico, de los planes operativos anuales ejecutados. La correlación es positiva (0.195) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en el Direccionamiento Estratégico.
- La Gestión Organizacional, en la normativa legal sobre ética, influye en el Direccionamiento Estratégico, de los presupuestos de los planes operativos anuales. La correlación es positiva (0.216) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en el Direccionamiento Estratégico.
- La Gestión Académica, en la evaluación docente, influye en el Diagnóstico Estratégico, de la normativa legal de la planificación estratégica. La correlación es positiva (0.445) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en el Diagnóstico Estratégico.
- La Gestión Académica, en la evaluación docente, influye en el Diagnóstico Estratégico, del diagnóstico FODA. La correlación es positiva (0.284) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en el Diagnóstico Estratégico.

Tabla 20. Matriz resumen de correlaciones de Spearman entre variables independientes y dependientes

ÍTEM	VARIABLE	ESTADÍSTICO	Ítem22	Ítem23	Ítem24	Ítem25	Ítem26	Ítem27	Ítem28	Ítem29	Ítem30	Ítem31	Ítem32	Ítem33	Ítem34	Ítem35
Ítem1	X1	Coeficiente de correlación	,148*	0,1313	0,0409	0,0617	,009	0,012	-0,0544	,006	,179**	,138*	0,1199	,186**	,155*	0,0378
		Sig. (bilateral)	,030	,054	,550	,367	,898	,860	,426	,925	,009	,043	,079	,006	,023	,580
Ítem2	X1	Coeficiente de correlación	0,1129	0,1314	-0,01	0,0606	-,045	-0,0564	0,0217	,055	0,1004	,154*	0,0721	,191**	,140*	0,1172
		Sig. (bilateral)	,098	,054	,884	,375	,510	,410	,751	,421	,141	,024	,291	,005	,040	,086
Ítem3	X1	Coeficiente de correlación	,146*	,138*	-0,0066	0,1147	,017	0,0134	-0,0077	-,014	,174*	,143*	0,1144	,184**	,174*	0,0222
		Sig. (bilateral)	,032	,043	,924	,093	,803	,845	,910	,841	,011	,036	,094	,007	,010	,746
Ítem4	X1	Coeficiente de correlación	0,0561	-0,0928	0,0412	,161*	,087	0,0081	0,027	-,086	0,0285	0,0931	0,0386	,137*	0,0721	0,0943
		Sig. (bilateral)	,412	,174	,547	,018	,203	,906	,693	,211	,677	,173	,572	,044	,291	,167

Ítem5	X1	Coeficiente de correlación	,218**	0,1273	0,1072	0,1276	,102	0,0387	0,0318	-,034	,200*	,195**	,216**	0,1007	0,12	0,0921
		Sig. (bilateral)	,001	,062	,116	,061	,137	,571	,642	,621	,003	,004	,001	,140	,078	,177
Ítem6	X1	Coeficiente de correlación	0,0059	-0,0051	0,0383	0,0071	,115	-0,0157	0,0593	-,023	0,0014	0,016	-0,0016	-0,0435	0,0301	0,0107
		Sig. (bilateral)	,931	,941	,576	,917	,093	,818	,386	,732	,984	,815	,981	,524	,660	,876
Ítem7	X1	Coeficiente de correlación	-0,0292	0,0786	0,0503	0,0734	,183**	0,0837	-,178**	,067	,147*	0,0885	0,1299	0,0414	0,077	-,147*
		Sig. (bilateral)	,669	,250	,462	,283	,007	,220	,009	,327	,031	,195	,057	,545	,260	,031
Ítem8	X2	Coeficiente de correlación	-0,0165	0,0499	0,0051	0,0647	,099	0,0804	-0,0672	-,062	-0,0467	-0,0103	-0,0392	0,0112	-0,0164	-0,1031
		Sig. (bilateral)	,810	,466	,940	,344	,145	,239	,326	,363	,494	,880	,566	,870	,811	,131
Ítem9	X2	Coeficiente de correlación	0,1049	0,03	-0,0895	0,0787	-,005	-0,0068	-0,0906	-,010	,166*	0,0685	0,091	0,0521	0,0482	0,0459
		Sig. (bilateral)	,124	,661	,190	,250	,942	,921	,185	,881	,015	,316	,183	,446	,481	,502

Ítem10	X3	Coeficiente de correlación	0,0133	0,0291	-0,0464	0,0797	-,017	0,0583	-0,0567	-,138*	0,0971	0,0246	0,0543	0,1189	-0,0546	-0,0997
		Sig. (bilateral)	,846	,671	,498	,244	,809	,394	,407	,043	,155	,719	,428	,081	,424	,144
Ítem11	X3	Coeficiente de correlación	0,0419	0,1257	-0,0195	0,0005	,004	-,160*	-0,0632	,042	0,0863	-0,0019	-0,0169	0,0364	-0,0205	0,1041
		Sig. (bilateral)	,540	,065	,776	,994	,952	,019	,356	,536	,206	,978	,805	,595	,765	,127

Continúa...

Tabla 21. Matriz resumen de correlaciones de Spearman entre variables independientes y dependientes (continuación)

ÍTEM	VARIABLE	ESTADÍSTICO	Ítem22	Ítem23	Ítem24	Ítem25	Ítem26	Ítem27	Ítem28	Ítem29	Ítem30	Ítem31	Ítem32	Ítem33	Ítem34	Ítem35
Ítem12	X3	Coeficiente de correlación	0,0948	0,062	0,0362	0,1299	,059	,168*	-0,0329	-,043	0,1272	0,0084	0,0949	0,1254	0,0673	-0,0418
		Sig. (bilateral)	,165	,364	,596	,057	,385	,013	,630	,527	,062	,902	,165	,066	,325	,541
Ítem13	X3	Coeficiente de correlación	,445**	,284**	,218**	,204**	,050	,212**	,203**	,017	,647**	,448**	,602**	,150*	,404**	,292**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,003	,463	,002	,003	,804	,000	,000	,000	,027	,000	,000
Ítem14	X3	Coeficiente de correlación	,473**	,701**	,385**	0,0449	-,033	,233**	,390**	,303**	,436**	,381**	,653**	0,0833	0,0866	,204**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,512	,634	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,223	,205	,003

Ítem15	X3	Coeficiente de correlación	,344**	-0,0521	-0,0846	0,069	-,139*	0,1178	-0,0343	-,063	,335**	,412**	0,0943	,230**	,188**	,602**
		Sig. (bilateral)	,000	,446	,215	,313	,041	,084	,616	,360	,000	,000	,167	,001	,005	,000
Ítem16	X3	Coeficiente de correlación	,236**	,391**	,309**	,453**	,236**	0,127	,262**	,045	,444**	,204**	,270**	,278**	,373**	-0,0165
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,062	,000	,513	,000	,003	,000	,000	,000	,809
Ítem17	X3	Coeficiente de correlación	,448**	,543**	,358**	0,1158	-,013	,153*	,410**	,338**	,278**	,378**	,431**	0,09	0,053	,179**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,089	,851	,024	,000	,000	,000	,000	,000	,188	,438	,008
Ítem18	X3	Coeficiente de correlación	,514**	,625**	,546**	,175**	,027	,322**	,597**	,341**	,432**	,527**	,588**	0,0427	,210**	,320**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,010	,698	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,533	,002	,000

Ítem19	X3	Coeficiente de correlación	,411**	,629**	,540**	,262**	,160*	,382**	,353**	,236**	,463**	,446**	,651**	,385**	,317**	0,0585
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,019	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,392
Ítem20	X4	Coeficiente de correlación	,248**	,373**	,318**	,269**	,009	,281**	,289**	,135*	,541**	,324**	,536**	,506**	,311**	-0,0438
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,891	,000	,000	,047	,000	,000	,000	,000	,000	,522
Ítem21	X4	Coeficiente de correlación	,670**	,324**	,396**	,340**	,103	,287**	,355**	,039	,494**	,541**	,488**	,465**	,537**	,415**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,133	,000	,000	,570	,000	,000	,000	,000	,000	,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

- La Gestión Académica, en la evaluación docente, influye en la Implementación Estratégica, de la visión. La correlación es positiva (0.218) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Académica, en la evaluación docente, influye en la Implementación Estratégica, de la misión. La correlación es positiva (0.204) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Académica, en la evaluación docente, influye en la Implementación Estratégica, de los objetivos estratégicos actualizados. La correlación es positiva (0.212) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Académica, en la evaluación docente, influye en la Implementación Estratégica, de las metas planificadas. La correlación es positiva (0.203) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Académica, en la evaluación docente, influye en la Implementación Estratégica, de los proyectos planificados. La correlación es positiva (0.647) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.

- La Gestión Académica, en la evaluación docente, influye en la Implementación Estratégica, de los planes operativos anuales ejecutados. La correlación es positiva (0.448) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Académica, en la evaluación docente, influye en la Implementación Estratégica, de los presupuestos de los planes operativos anuales. La correlación es positiva (0.602) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Académica, en la evaluación docente, influye en la Evaluación Estratégica, del seguimiento del Plan Operativo Anual. La correlación es positiva (0.404) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Evaluación Estratégica.
- La Gestión Académica, en la evaluación docente, influye en la Evaluación Estratégica, de los presupuestos de planes operativos anuales ejecutados. La correlación es positiva (0.292) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Evaluación Estratégica.

De manera adicional se enuncia que se visualizan otras correlaciones positivas y negativas (de las marcadas con verde y amarillo), sin embargo, pese a que presentan una influencia media entre sí, en su mayoría la correlación se estima a un nivel de significancia de 0.05, lo cual abre una posibilidad, aunque sea mínima, de que la correlación se deba simplemente a la distribución aleatoria de la información recolectada. Razón por la cual no recomendamos su consideración al igual que los otros elementos que no presentan correlación entre sí.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

BLOQUE DE ADMINISTRATIVOS

Para el análisis estadístico posterior a la aplicación de los instrumentos de investigación, con un total de 293 datos procesados, de los cuales todos fueron válidos, se procedió en primera instancia a realizar un análisis de fiabilidad de las variables analizadas, con la ayuda del software IBM SPSS Statistics 23 versión de prueba. El resultado nos da un Alfa de Cronbach de 0.772, indicando que los datos son confiables por encima del tercer cuartil del total evidenciado.

Tabla 22. Resumen del procesamiento de casos realizado en IBM SPSS Statistics 23

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	293	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	293	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 23. Análisis de fiabilidad para las variables analizadas**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,772	35

Los descriptivos utilizados para valorar la relevancia de los resultados iniciales fueron la moda y la mediana, usando para contrastar las coincidencias la desviación estándar. Los datos completos se presentan en las siguientes tablas.

Tabla 24. Tabla.- Estadísticos descriptivos para la variable independiente

ÍTEM	Sub-Indicador	Mediana	Moda	Desviación estándar	Dimensión	Variable
Ítem1	Planificación Institucional	3	3	0,568	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem2	Plan Operativo Anual	3	3	0,625	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem3	Evaluación del Plan Operativo Anual	3	3	0,535	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem4	Rendición de cuentas	5	5	0,441	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem5	Normativa legal sobre ética	4	5	1,248	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem6	Gestión de la calidad	4	3	1,043	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem7	Gestión de la información	3	3	1,151	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA

Ítem8	Infraestructura de espacios físicos	5	5	0,741	X2: Gestión de Infraestructura	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem9	Infraestructura tecnológica	5	5	0,708	X2: Gestión de Infraestructura	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem10	Normativa académica	4	4	0,877	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem11	Posgrados	3	3	0,621	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem12	Docencia	4	4	0,942	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem13	Evaluación docente	4	4	1,285	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem14	Plan de investigación	3	3	0,983	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem15	Gestión de recursos de investigación	2	2	0,539	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem16	Producción científica	3	3	0,979	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA

Ítem17	Planificación de vinculación	2	1	0,904	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem18	Gestión de recursos de vinculación	2	2	0,798	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem19	Proyectos de vinculación	2	2	0,702	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem20	Normativa legal en posgrados	3	3	0,654	X4: Gestión de Bienestar Universitario	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem21	Bienestar estudiantil	4	4	0,614	X4: Gestión de Bienestar Universitario	GESTIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 25. Estadísticos descriptivos para la variable dependiente

ÍTEM	Sub-Indicador	Mediana	Moda	Desviación estándar	Dimensión	Variable
Ítem22	Normativa legal de planificación estratégica	4	5	0,820	Y1: Formulación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Ítem23	Análisis FODA	3	3	0,796	Y1: Formulación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Ítem24	Visión	3	3	0,780	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Ítem25	Misión	4	3	0,856	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Ítem26	Objetivos estratégicos	4	4	0,884	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Ítem27	Objetivos estratégicos actualizados	2	2	0,645	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA
Ítem28	Metas planificadas	2	3	0,828	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA
Ítem29	Metas ejecutadas	2	3	0,839	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA
Ítem30	Proyectos planificados	2	3	0,862	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA
Ítem31	Planes operativos anuales ejecutados	2	3	0,838	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA
Ítem32	Presupuestos planes operativos anuales	2	3	0,800	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA

Ítem33	Evaluación del Plan Operativo Anual	4	4	0,902	Y3: Evaluación Estratégica	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA
Ítem34	Seguimiento del Plan Operativo Anual	2	3	0,837	Y3: Evaluación Estratégica	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA
Ítem35	Presupuestos planes operativos anuales ejecutados	2	3	0,829	Y3: Evaluación Estratégica	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	ESTRATÉGICA

Las variables más relevantes se presentan en la tabla siguiente, donde se observa que para las pruebas de hipótesis, las relaciones más importantes serán las que incluyan a las dimensiones de la Gestión Organizacional (de la rendición de cuentas) y la Gestión de Infraestructura (la infraestructura tecnológica y de espacios físicos). En la misma tabla, estos elementos se clasifican por color. Azules son los de mayor relevancia, seguidos de los verdes y los amarillos. Los que no se consideraron obtuvieron una calificación inferior a 4 y su desviación estándar es cercana a 1, es decir, la dispersión de los datos fue elevada.

Tabla 26. Estadísticos por orden de relevancia para la variable independiente

ÍTEM	Sub-Indicador	Mediana	Moda	Desviación estándar	Dimensión	Variable
Ítem4	Rendición de cuentas	5	5	0,441	X1: Gestión Organizacional	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem9	Infraestructura tecnológica	5	5	0,708	X2: Gestión de Infraestructura	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem8	Infraestructura de espacios físicos	5	5	0,741	X2: Gestión de Infraestructura	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem21	Bienestar estudiantil	4	4	0,614	X4: Gestión de Bienestar Universitario	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem10	Normativa académica	4	4	0,877	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Ítem12	Docencia	4	4	0,942	X3: Gestión Académica	GESTIÓN ESTRATÉGICA

Las variables dependientes más relevantes se presentan en la tabla siguiente. Aquí se observa, pese a que la desviación estándar es cercana a 1 y la mayor calificación sea 4, que para las pruebas de hipótesis, las relaciones más importantes serían las que incluyan a las dimensiones de la Formulación Estratégica (la normativa legal de la planificación estratégica), de la Implementación Estratégica (los objetivos estratégicos) y de la Evaluación Estratégica (de la evaluación del Plan Operativo Anual). En la mencionada tabla, estos elementos se clasifican por color, quedando sólo los amarillos que identifican a los de relevancia menor a los verdes y azules que son los más altos. Los que no se consideraron obtuvieron una calificación inferior a 4 y su desviación estándar es cercana o mayor a 1, es decir, la dispersión de estos datos fue muy alta.

Tabla 27. Estadísticos por orden de relevancia para la variable dependiente

ÍTEM	Sub-Indicador	Mediana	Moda	Desviación estándar	Dimensión	Variable
Ítem22	Normativa legal de planificación estratégica	4	5	0,820	Y1: Formulación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Ítem26	Objetivos estratégicos	4	4	0,884	Y2: Implementación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
Ítem33	Evaluación del Plan Operativo Anual	4	4	0,902	Y3: Evaluación Estratégica	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

PRUEBAS DE HIPÓTESIS BLOQUE ADMINISTRATIVOS

Para las pruebas de hipótesis se utilizarán los criterios preestablecidos de la misma forma que se realizó con el bloque de Personal Directivo. Pero dado el tamaño de la muestra, para la interpretación de la correlación de Spearman se usarán criterios en razón de la significancia presentada, siendo:

- Correlación nula: Coeficiente igual a 0.0
- Influencia baja: Significancia igual o menor a 0.05 pero mayor a 0.01 (al nivel 0.05 bilateral). En la tabla se muestran en amarillo.
- Influencia media: Significancia igual o menor a 0.01 pero mayor a 0.005 (al nivel 0.01 bilateral). En la tabla se muestran en verde.
- Influencia alta: Significancia igual o menor a 0.005. En la tabla se muestran en azul.
- Correlación perfecta: Coeficiente igual a 1.0

De acuerdo a estos criterios, las interpretaciones se presentan a continuación:

- La Gestión Organizacional, del Plan Operativo Anual, influye en la Implementación Estratégica, en las metas ejecutadas. La correlación es positiva (0.172) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Organizacional, del Plan Operativo Anual, influye en la Implementación Estratégica, en los proyectos planificados. La correlación es positiva (0.194) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01.

Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.

- La Gestión Organizacional, en el Plan Operativo Anual, influye en la Implementación Estratégica, en los planes operativos anuales ejecutados. La correlación es positiva (0.199) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Organizacional, en el Plan Operativo Anual, influye en la Implementación Estratégica, en los presupuestos de los planes operativos anuales. La correlación es positiva (0.180) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Organizacional, en el Plan Operativo Anual, influye en la Evaluación Estratégica, en el seguimiento del Plan Operativo Anual. La correlación es positiva (0.221) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en la Evaluación Estratégica.

Tabla 28. Matriz resumen de correlaciones de Spearman entre variables independientes y dependientes

ÍTEM	VARIABLE	ESTADÍSTICO	Ítem22	Ítem23	Ítem24	Ítem25	Ítem26	Ítem27	Ítem28	Ítem29	Ítem30	Ítem31	Ítem32	Ítem33	Ítem34	Ítem35
Ítem1	X1	Coeficiente de correlación	-,007	-,004	-,092	,117*	,126*	,028	,078	,045	,056	,101	-,008	,081	,103	,050
		Sig. (bilateral)	,903	,948	,116	,046	,030	,634	,186	,447	,335	,086	,896	,168	,077	,397
Ítem2	X1	Coeficiente de correlación	,116*	,078	,130*	,101	,045	-,013	,119*	,172**	,194**	,199**	,180**	,104	,221**	,227**
		Sig. (bilateral)	,048	,182	,026	,085	,444	,830	,042	,003	,001	,001	,002	,075	,000	,000
Ítem3	X1	Coeficiente de correlación	,063	,144*	,073	,022	,003	,056	,088	,088	,151**	,061	,061	,086	,081	,081
		Sig. (bilateral)	,283	,013	,210	,703	,962	,343	,135	,134	,010	,300	,300	,141	,168	,167
Ítem4	X1	Coeficiente de correlación	,054	,010	,026	,065	,008	-,125*	,023	-,029	,032	-,059	,015	-,075	,004	-,001

		Sig. (bilateral)	,359	,862	,653	,264	,892	,033	,701	,619	,582	,313	,803	,203	,952	,992
Ítem5	X1	Coeficiente de correlación	,050	,124*	,114	,067	,042	-,028	-,048	-,056	-,115*	,017	-,036	,059	-,028	-,062
		Sig. (bilateral)	,392	,033	,052	,250	,472	,639	,413	,342	,050	,774	,543	,317	,635	,287
Ítem6	X1	Coeficiente de correlación	,022	,037	,044	,134*	,064	-,007	,109	,101	,149*	-,095	-,079	,013	-,041	-,013
		Sig. (bilateral)	,714	,526	,451	,021	,272	,909	,063	,086	,011	,105	,180	,830	,482	,827
Ítem7	X1	Coeficiente de correlación	,079	,113	,084	,051	,089	,086	,117*	,174**	,147*	,083	,038	,040	,053	,082
		Sig. (bilateral)	,177	,054	,152	,387	,131	,142	,045	,003	,011	,155	,522	,495	,365	,159
Ítem8	X2	Coeficiente de correlación	-,047	-,083	,011	,066	,067	,022	,046	,109	,157**	,052	,031	,015	-,005	,029

		Sig. (bilateral)	,426	,156	,852	,259	,251	,713	,433	,062	,007	,375	,593	,797	,938	,618
Ítem9	X2	Coeficiente de correlación	,127*	,228**	,152**	,172**	,134*	,023	,139*	,146*	,138*	,095	,076	,066	,069	,093
		Sig. (bilateral)	,030	,000	,009	,003	,022	,691	,018	,012	,018	,103	,192	,262	,237	,114
Ítem10	X3	Coeficiente de correlación	,033	,076	,062	,100	,111	,085	,085	,100	,121*	,038	,040	,043	,050	,080
		Sig. (bilateral)	,573	,196	,291	,088	,057	,145	,149	,086	,039	,512	,491	,464	,391	,173
Ítem11	X3	Coeficiente de correlación	,010	,025	-,021	-,040	-,005	,059	,120*	,150*	,089	,035	,035	,166**	,054	,080
		Sig. (bilateral)	,867	,672	,726	,492	,938	,315	,039	,010	,130	,548	,552	,004	,361	,173

Continúa...

Tabla 29. Matriz resumen de correlaciones de Spearman entre variables independientes y dependientes (continuación)

ÍTEM	VARIABLE	ESTADÍSTICO	Ítem22	Ítem23	Ítem24	Ítem25	Ítem26	Ítem27	Ítem28	Ítem29	Ítem30	Ítem31	Ítem32	Ítem33	Ítem34	Ítem35
Ítem12	X3	Coeficiente de correlación	-,019	,030	-,043	,119*	,144*	,146*	,108	,120*	,164**	,096	,025	,062	,047	,052
		Sig. (bilateral)	,747	,610	,459	,042	,014	,012	,065	,040	,005	,101	,673	,292	,425	,372
Ítem13	X3	Coeficiente de correlación	-,041	-,037	-,052	,126*	,163**	,091	,109	,112	,188**	,080	,038	,070	,067	,016
		Sig. (bilateral)	,489	,525	,372	,030	,005	,122	,062	,055	,001	,173	,520	,234	,252	,789
Ítem14	X3	Coeficiente de correlación	,084	,124*	,067	,147*	,079	-,054	,102	,137*	,098	,150**	,072	,107	,126*	,116*
		Sig. (bilateral)	,14	,034	,251	,01	,179	,35	,082	,019	,09	,010	,22	,068	,031	,04

			9			2		8			3		2			8
Ítem15	X3	Coeficiente de correlación	,066	,142*	,033	,100	,074	-,047	,124*	,035	,060	,083	,070	,027	,000	,068
		Sig. (bilateral)	,259	,015	,578	,087	,208	,420	,034	,556	,307	,159	,231	,648	,996	,249
Ítem16	X3	Coeficiente de correlación	,017	,114	,021	,138*	,145*	,066	,109	,108	,072	,098	,089	,099	,104	,093
		Sig. (bilateral)	,766	,051	,724	,018	,013	,258	,062	,064	,218	,093	,129	,089	,076	,112
Ítem17	X3	Coeficiente de correlación	-,022	,123*	-,008	,140*	,139*	,045	,054	,074	,074	,089	,028	,103	,113	,057
		Sig. (bilateral)	,707	,035	,885	,017	,017	,446	,354	,208	,207	,127	,636	,077	,054	,331
Ítem18	X3	Coeficiente de correlación	,114	,144*	,135*	,080	,073	-,014	,126*	,116*	,053	,080	,082	,060	,118*	,113

		Sig. (bilateral)	,052	,013	,021	,172	,216	,817	,032	,048	,363	,172	,163	,302	,043	,053
Ítem19	X3	Coeficiente de correlación	,109	,111	,152**	,091	,115*	,071	,138*	,096	,050	,117*	,173**	,120*	,137*	,143*
		Sig. (bilateral)	,063	,059	,009	,120	,050	,229	,018	,101	,395	,045	,003	,041	,019	,014
Ítem20	X4	Coeficiente de correlación	,049	,021	,103	,055	,045	-,072	,142*	,073	,093	,049	,043	,122*	,089	,072
		Sig. (bilateral)	,401	,726	,080	,348	,441	,222	,015	,215	,113	,402	,464	,037	,128	,222
Ítem21	X4	Coeficiente de correlación	,060	-,005	,025	-,013	-,088	-,161**	,133*	,111	,086	,097	,097	,074	,206**	,147*
		Sig. (bilateral)	,304	,933	,673	,831	,133	,006	,023	,059	,143	,098	,099	,208	,000	,012

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

4.3 Presentación de Resultados

- La Gestión Organizacional, en el Plan Operativo Anual, influye en la Evaluación Estratégica, en los presupuestos de los planes operativos anuales ejecutados. La correlación es positiva (0.227) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en la Evaluación Estratégica.
- La Gestión Organizacional, de la gestión de la información, influye en la Implementación Estratégica, en las metas ejecutadas. La correlación es positiva (0.174) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión de Infraestructura, de la infraestructura tecnológica, influye en la Formulación Estratégica, en el diagnóstico FODA. La correlación es positiva (0.228) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en Formulación Estratégica.

- La Gestión de Infraestructura, de la infraestructura tecnológica, influye en la Implementación Estratégica, en la misión de la institución. La correlación es positiva (0.172) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Organizacional genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Académica, de los Posgrados, influye en la Evaluación Estratégica, en la evaluación del Plan Operativo Anual. La correlación es positiva (0.166) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Evaluación Estratégica.
- La Gestión Académica, de la docencia, influye en la Implementación Estratégica, en los proyectos planificados. La correlación es positiva (0.164) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Académica, de la evaluación docente, influye en la Implementación Estratégica, en los objetivos estratégicos. La correlación es positiva (0.163) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión Académica, de la evaluación docente, influye en la Implementación Estratégica, en los proyectos planificados. La correlación

es positiva (0.188) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.

- La Gestión Académica, de los proyectos de vinculación, influye en la Implementación Estratégica, en los presupuestos de los planes operativos anuales. La correlación es positiva (0.173) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Implementación Estratégica.
- La Gestión de Bienestar Universitario, del departamento de bienestar estudiantil, influye en la Evaluación Estratégica, en el seguimiento del Plan Operativo Anual. La correlación es positiva (0.206) y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0.01. Un cambio positivo en la Gestión Académica genera una mejora sustancial en la Evaluación Estratégica.
- De manera adicional se enuncia que se visualizan otras correlaciones positivas y negativas (de las marcadas con verde y amarillo), sin embargo, pese a que presentan una influencia media entre sí, en su mayoría la correlación se estima a un nivel de significancia de 0.05, lo cual abre una posibilidad, aunque sea mínima, de que la correlación se deba simplemente a la distribución aleatoria de la información recolectada. Razón por la cual no recomendamos su consideración al igual que los otros elementos que no presentan correlación entre sí.

CAPÍTULO 5: IMPACTOS

5.1 Propuesta para la solución del problema

Las universidades públicas del Ecuador, desarrollan su gestión a través del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, que no se cumplen en su totalidad y mucho menos son evaluados en su operatividad; este hecho ha ido constituyéndose en deficiencias del proceso estratégico, que se reflejan en la limitada ejecución y continuidad del plan estratégico con sus planes operativos, ocasionando en gran medida que el direccionamiento estratégico se desfasen en todas sus etapas de formulación, implementación y evaluación estratégica.

La propuesta del Modelo de Gestión Estratégica en la Universidad Técnica de Machala, se enmarca dentro de esta situación problemática, por lo tanto requiere de un análisis de los procesos estratégicos y su influencia institucional tanto en lo académico como en lo administrativo del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

El modelo de gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad

Técnica de Machala, toma como base teórica referencial el modelo integral de administración estratégica de Fred R. David (2013) enunciado anteriormente y lo complementa con la propuesta del modelo estándar de evaluación del CEAACES (2015), explicado como parte de las bases teóricas de los modelos de análisis; misma que contiene estructura de componentes y subcomponentes que intervienen en la planificación institucional de la institución educativa en cada una de las etapas y fases del proceso estratégico. Para que el modelo de gestión se lleve a cabo en todo su contenido deberán participar liderando activamente las autoridades como líderes con su equipo de gestión y todos los estamentos de la comunidad universitaria.

La presente propuesta toma como referencia la estructura que establece el CEAACES, y considera cuatro componentes: el primero es la gestión organizacional que relaciona los subcomponentes de planificación institucional, la ética institucional y la gestión de la calidad; el segundo componente es la gestión infraestructura con el subcomponente de recursos e infraestructura; el tercero es la gestión académica donde se articulan los subcomponentes de docencia, investigación y vinculación con la sociedad; y el cuarto componente es la gestión de bienestar universitario con el subcomponente estudiantes. Cada uno de estos elementos serán articulados y alineados en la gestión de los planes estratégicos de las instituciones de educación superior, y de manera particular en la Universidad Técnica de Machala – UTMACH.

El proceso clave del modelo de gestión implica articular la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad, estos tres enunciados que son parte de la gestión académica deben considerar una alineación con los demás componentes expuestos anteriormente, a fin de que se orienten los

procesos tanto internos como externos en el medio ambiente educativo de las universidades.

Esta articulación implica que se gestionen las etapas de la planificación, como son la formulación, implementación y evaluación; además, permitirá validar las exigencias del modelo de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior. A continuación se detalla cada uno de los procesos del modelo de gestión propuesto.

Modelo de Gestión en la Planificación Estratégica Institucional.-

Estructura del Modelo

<u>Primera Etapa</u>
<u>Formulación Estratégica:</u>
Base legal
Diagnóstico Institucional FODA:
Análisis Externo
Oportunidades
Amenazas
Análisis Interno
Fortalezas
Debilidades
Visión Institucional
Misión Institucional
Objetivos Estratégicos
Metas
Planes Operativos Anuales (POA'S)

La **etapa de Formulación Estratégica** considera en primera instancia como antecedentes de este proceso la **base legal** que rige a la educación superior, donde se tiene que transcribir lo que establece la Constitución de la República del Ecuador, la Ley de Educación de Superior y demás

reglamentos y normativas que regulan el sistema educativo y la planificación estratégica institucional de las universidades públicas del Ecuador; además dentro de esta formulación es primordial el **diagnóstico institucional** con sus respectivos análisis tanto del entorno de oportunidades y amenazas (fuerzas políticas, gubernamentales, legales, económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, tecnológicas, y competitivas), como de los factores internos fortalezas y debilidades donde los factores del diagnóstico estratégico en la UTMACH deben analizar y evaluar a cada uno de los componentes y subcomponentes de gestión organizacional, infraestructura, académica y de bienestar universitario.

En la etapa de formulación estratégica se desarrolla y se declara la **visión** y **misión** institucional, cuyo enfoque estratégico de la gestión consistirá en acciones que despliegue la institución para marcar el rumbo de la gestión estratégica institucional, siendo compartida con todos los miembros de la comunidad universitaria y gestionada de forma interactiva, este proceso debe definir la filosofía universitaria, además de tener una conectividad tanto externa como interna con cada uno de sus componentes y subcomponentes del modelo propuesto; motivando al trabajo en equipo y creando conciencia en la comunidad universitaria, con estrategias de comunicación que hagan entender de que todo lo planificado se deberá ejecutar, superando las expectativas planteadas en los **objetivos estratégicos** que tendrán una articulación con cada componente y las **metas** con cada uno de los subcomponentes respectivamente, además los planes operativos anuales (POA'S) también incluirán tanto los objetivos y metas planteados y los componentes y subcomponentes establecidos modelo de gestión de la planificación estratégica institucional de la UTMACH.

Planificación Operativo Anual (POA)			
Visión Institucional	Misión Institucional	Objetivos Estratégicos	Metas Planificadas
Se transcribirá la visión de la institución	Se transcribirá la misión de la institución	Objetivos Estratégicos de gestión organizacional	Planificación
			Ética institucional
			Gestión de la calidad
		Objetivos Estratégicos de gestión infraestructura	Recursos infraestructura e
		Objetivos Estratégicos de gestión académica	Docencia
			Investigación
			Vinculación
		Objetivos Estratégicos de gestión bienestar universitario	Estudiantes

<u>Segunda Etapa</u>
<u>Implementación Estratégica:</u>
Planes Operativos Anuales (POA`S)
Objetivos Estratégicos de Gestión Organizacional
Metas Operativas
Subcomponentes:
Planificación Institucional
Ética Institucional
Gestión Calidad
Objetivos Estratégicos de Gestión Infraestructura
Metas Operativas
Subcomponentes:
Recursos e Infraestructura
Objetivos Estratégicos de Gestión Académica
Metas Operativas
Subcomponentes:
Docencia
Investigación
Vinculación con la sociedad
Objetivos Estratégicos de Gestión Bienestar Universitario
Metas Operativas
Subcomponentes:
Estudiantes

Primer Nivel:
1.1. Componente Gestión Organizacional
1.1.1. Subcomponente Planificación Institucional
1.1.2. Subcomponente Ética Institucional
1.1.3. Subcomponente Gestión Calidad

En el primer nivel el **componente de gestión organizacional** tiene como principal subcomponente la **planificación institucional** que fundamenta su accionar estratégico de la UTMACH con el cumplimiento de la planificación operativa a través de metas a corto, mediano y largo plazo que son orientadas para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución; otro subcomponente es la **ética institucional** de vital importancia y que regula el comportamiento ético y responsable de la comunidad universitaria; y como parte de este componente que modela la gestión organizacional se dispone del subcomponente de **gestión de la calidad** que garantiza el mejoramiento continuo con sistemas de calidad óptimos en los procesos organizacionales, a través de normas y procedimientos establecidos en planes de mejoras o de fortalecimiento institucional regulados por el sistema de educación superior.

Segundo Nivel:
Componente Gestión Infraestructura:
1.2. Componente Gestión Infraestructura
Subcomponente
1.2.1. Recursos e Infraestructura

Este componente juega un rol vital en el modelo de gestión estratégica ya que debe permitir garantizar el desarrollo óptimo de los demás componentes de este proceso; cuyo subcomponente de **recursos e infraestructura** tanto física como tecnológica generan un ambiente de base en la gestión administrativa y académica para el cumplimiento de los procesos estratégicos de la comunidad universitaria.

Tercer Nivel:
Componente Gestión Académica:
1.3. Gestión Académica
Subcomponentes
1.3.1. Docencia
1.3.2. Investigación
1.3.3. Vinculación con la sociedad

Este componente desarrolla un proceso integrador cuyo proceso académico garantiza la calidad de la educación con un desarrollo de

actividades que permiten su mejoramiento continuo del subcomponente de la **docencia** universitaria; la **investigación** se articula en este proceso académico y se enmarca en actividades investigativas que se planifican y ejecutan para la consecución de los objetivos estratégicos institucionales dando como resultado la producción científica; además para cumplir con este proceso de fortalecimiento académico se considera el subcomponente de **vinculación con la sociedad** que busca desde varias perspectivas de análisis del entorno dar solución a los problemas que la sociedad demanda de la comunidad universitaria.

Cuarto Nivel:
Componente Gestión Bienestar Universitario:
1.4. Gestión Bienestar Universitario
Subcomponente
1.4.1. Estudiantes

Para complementar el proceso de gestión estratégica institucional la comunidad universitaria debe contar con un proceso estratégico que genere un ambiente de bienestar estudiantil a fin de que el subcomponente **estudiantes** puedan cumplir su proceso de formación a través de servicios de asistencia de salud, seguridad, programas de prevención que busquen en toda instancia precautelar su integridad física, psicológica y sexual de los estudiantes, así como garantizar sus derechos según las normativas establecidas para el efecto.

Planificación Operativo Anual (POA)			
Visión Institucional	Misión Institucional	Objetivos Estratégicos	Metas Ejecutadas
Se transcribirá la visión de la institución	Se transcribirá la misión de la institución	Objetivos Estratégicos de gestión organizacional	Planificación
			Ética institucional
			Gestión de la calidad
		Objetivos Estratégicos de gestión infraestructura	Recursos infraestructura e
		Objetivos Estratégicos de gestión académica	Docencia
			Investigación
			Vinculación
		Objetivos Estratégicos de gestión bienestar universitario	Estudiantes

<u>Tercera Etapa</u>
<u>Evaluación Estratégica:</u>
Seguimiento y evaluación de los Planes Operativos Anuales (POA'S)
Objetivos Estratégicos de Gestión Organizacional
Metas Operativas
Subcomponentes:
Planificación Institucional
Ética Institucional
Gestión Calidad
Objetivos Estratégicos de Gestión Infraestructura
Metas Operativas
Subcomponentes:
Recursos e Infraestructura
Objetivos Estratégicos de Gestión Académica
Metas Operativas
Subcomponentes:
Docencia
Investigación
Vinculación con la sociedad
Objetivos Estratégicos de Gestión Bienestar Universitario
Metas Operativas
Subcomponentes:
Estudiantes

Planificación Operativo Anual (POA)			
Visión Institucional	Misión Institucional	Objetivos Estratégicos	Metas Evaluadas
Se transcribirá la visión de la institución	Se transcribirá la misión de la institución	Objetivos Estratégicos de gestión organizacional	Planificación
			Ética institucional
			Gestión de la calidad
		Objetivos Estratégicos de gestión infraestructura	Recursos infraestructura e
		Objetivos Estratégicos de gestión académica	Docencia
			Investigación
			Vinculación
		Objetivos Estratégicos de gestión bienestar universitario	Estudiantes

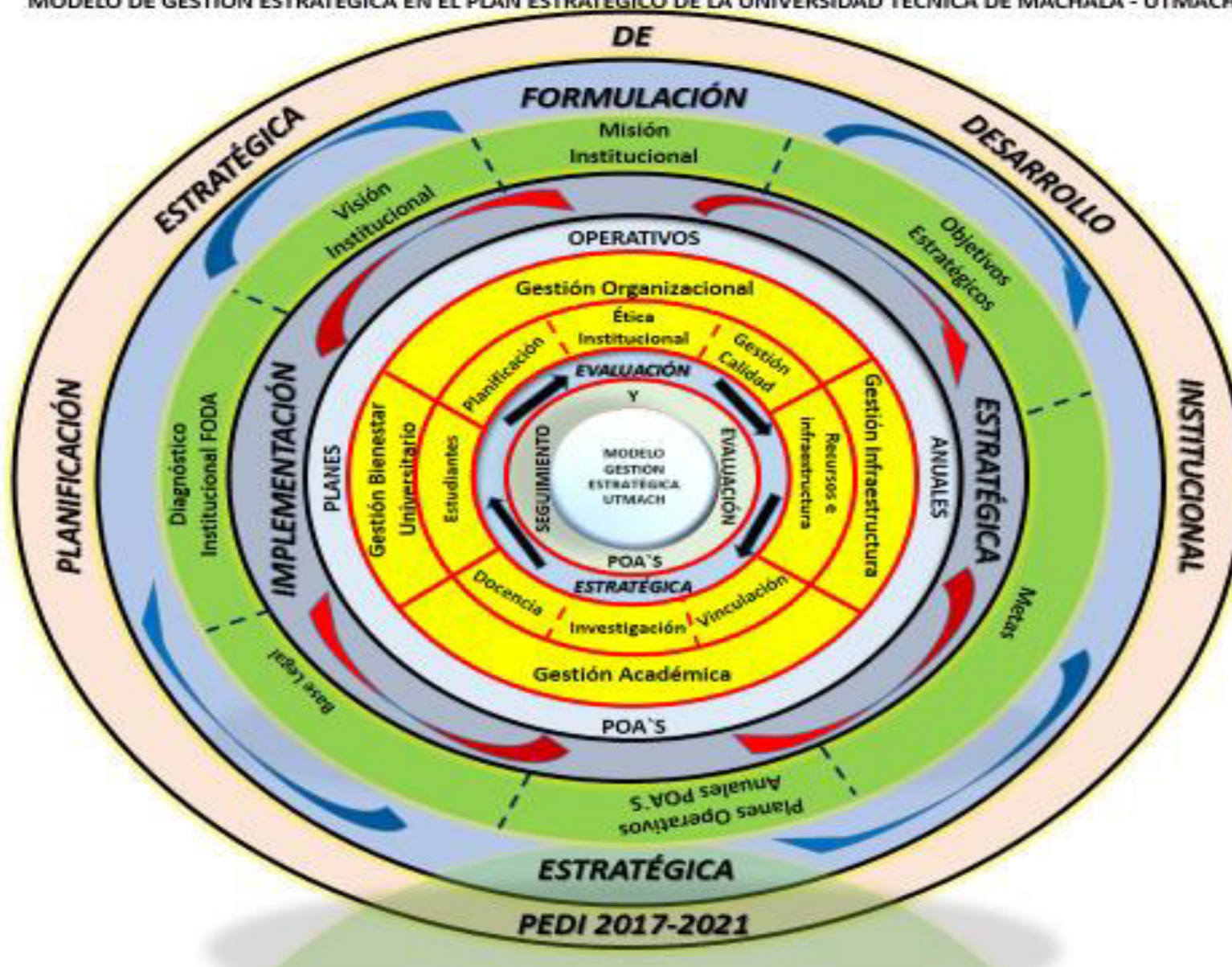
La tercera etapa del proceso de gestión estratégica es la **evaluación estratégica** que implica que todos los niveles con sus componentes y subcomponentes deben ser evaluados en su totalidad, a través de los planes operativos anuales (POA'S), ya que la evaluación o control estratégico es el termómetro que mide la gestión de lo que se ejecutó y lo que se no se ejecutó en cada componente y subcomponente; cuyos resultados deben ser verificados y contrastados con que lo planificado en el PEDI, para el efecto se diseñan indicadores de gestión (efectividad, eficiencia y eficacia) administrativos y académicos tanto cuantitativos como

cualitativos, a fin de poder determinar el cumplimiento del proceso de estratégico.

A continuación en el **Gráfico 12** se presenta la estructura del modelo de gestión estratégica institucional consolidado con todas las etapas, fases componentes y subcomponentes que forman parte integral e interrelacionada de la Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

Gráfico 12. Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica Institucional de la Universidad Técnica de Machala - UTMACH

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA - UTMACH



5.2 Costos de implementación de la propuesta

Se considera para la ejecución de la propuesta actividades con valores presupuestados en función de sus componentes y la información que se tiene disponible en la UTMACH.

Los montos establecidos se formulan considerando las etapas de la planificación estratégica de desarrollo institucional PEDI como la planificación, ejecución y evaluación institucional y que pretenden reformular su accionar estratégico.

Actividades Estratégicas	Plazo en meses	Monto total
Formulación de los objetivos estratégicos del PEDI que incluya su accionar con los componentes de gestión organizacional, infraestructura, académica, y la gestión de bienestar universitario.	1	600
Formulación de las metas operativas en función de los componentes y subcomponentes del modelo gestión estratégica y de los objetivos estratégicos del PEDI	1	600

Formulación de los planes operativos anuales considerando los componentes y subcomponentes del modelo de gestión estratégica de la UTMACH	2	1200
Total	4	2.400

5.3 Beneficios que aporta la propuesta

La Universidad Técnica de Machala como institución de educación superior y de acuerdo a lo que establece la normativa vigente de las IES, deben establecer procesos estratégicos institucionales que regulen la operativización de los planes estratégicos y planes operativos en sus tres etapas de cumplimiento, tales como la planificación, la ejecución y evaluación; además para que la gestión estratégica alcance los más altos estándares, se debe considerar en cada etapa los componentes y subcomponentes propuestos en el modelo de gestión; este proceso estratégico beneficiará a la UTMACH en el cumplimiento de los objetivos y en la mejora continua de los procesos administrativos y académicos.

La Universidad Técnica de Machala, a través del cumplimiento de cada uno de sus componentes alineados a la planificación estratégica institucional, estará en condiciones de ser evaluada por los organismos de control de la educación superior, garantizando así su proceso de recategorización institucional.

La sociedad en general en especial la zona siete donde funciona la UTMACH es otro beneficiario clave y estratégico, ya que la razón de ser de la gestión estratégica de la institución, es la formación integral de profesionales que agreguen valor al desarrollo socio económico de la región y del país.

CONCLUSIONES

1. El modelo de gestión estratégica institucional propuesto que articula cuatro niveles con los componentes de gestión organizacional y sus subcomponentes de planificación institucional, ética institucional, gestión de la calidad; la gestión infraestructura con los subcomponentes de recursos e infraestructura; gestión académica con docencia, investigación y vinculación con la sociedad; y la gestión de bienestar universitario con el subcomponente estudiantes; han sido definidos en base a planteamientos teóricos que validan una mejor calidad del proceso estratégico en sus etapas de planificación, ejecución y evaluación institucional de la UTMACH.
2. En el análisis de la correlación de Spearman se determina una correlación positiva entre las variables independientes X (Gestión estratégica) y dependientes Y (Planificación Estratégica Institucional). En los indicadores de medición de las variables X y Y se evidencia que existe una positiva relación por su cercanía a 1 en muchos de los análisis de correlación. Estos contrastes se hicieron luego de verificar el resultado de fiabilidad para las variables consideradas, cuyo Alfa de Cronbach en el bloque directivos fue de 0.827, bloque docentes 0.869 y para el bloque administrativos fue de 0.772, demostrando confiabilidad de los datos registrados.

3. El presente trabajo investigativo determina las variables con las que se pueden mejorar la gestión estratégica institucional (organizacional, infraestructura, académica y bienestar universitario), implementadas en todas las etapas y fases del proceso estratégico de los planes estratégicos institucionales. Se establecieron 9 indicadores que analizan la gestión estratégica institucional en los planes estratégicos para la estructuración del proceso estratégico como: (1) planificación, (2) ética institucional, (3) gestión de calidad, (4) recursos e infraestructura, (5) docencia, (6) investigación, (7) vinculación, (8) estudiantes, y (9) base legal.
4. Desde la perspectiva del personal directivo de la UTMACH, los factores más relevantes incluyen a las dimensiones de la Gestión Organizacional, de la rendición de cuentas, la normativa legal sobre ética y el plan operativo anual; y la Gestión de Infraestructura, de la infraestructura tecnológica. Estos elementos se han descrito como variables independientes. En la misma perspectiva, los factores más relevantes, descritos como variables dependientes, incluyen las dimensiones de Evaluación Estratégica, de la evaluación del plan operativo anual; y la Formulación Estratégica; de la normativa legal de la planificación estratégica.
5. Según la perspectiva del personal docente de la UTMACH, los factores más relevantes incluyen las dimensiones de la Gestión Organizacional, en la rendición de cuentas y en la planificación estratégica institucional; de la Gestión de Infraestructura, en la infraestructura de espacios físicos; de la Gestión Académica, en la normativa académica y en la gestión de recursos de investigación; y de la Gestión de Bienestar Universitario, en el departamento de bienestar universitario. Estos elementos se han descrito como variables independientes. En la misma

perspectiva, el factor más relevante, descrito como variable dependiente, incluye la dimensión de Formulación Estratégica, de la normativa legal de la planificación estratégica.

6. Según la perspectiva del personal administrativo de la UTMACH, se consideran los factores más relevantes que incluyen las dimensiones de la Gestión Organizacional, de la rendición de cuentas; y la Gestión de Infraestructura, de la infraestructura tecnológica y de espacios físicos. En la misma perspectiva, los factores más relevantes, descritos como variables dependientes, incluyen las dimensiones de la Formulación Estratégica, de la normativa legal de la planificación estratégica; de la Implementación Estratégica, de los objetivos estratégicos; y de la Evaluación Estratégica, de la evaluación del Plan Operativo Anual.
7. Docentes. El análisis correlacional nos permitió constatar que una de las relaciones más marcadas a nivel interdimensional lo ocupan la Gestión Académica, en la evaluación docente, y la Implementación Estratégica, de los proyectos planificados. Por tanto, un cambio positivo o una mejora sustancial en la Gestión Académica de la evaluación docente genera un cambio importante en la Implementación Estratégica de los proyectos planificados. Otra de las relaciones consta de la Gestión Académica, en la evaluación docente, y la Implementación Estratégica, de los presupuestos de los planes operativos anuales. De forma que, un cambio positivo o una mejora sustancial en la Gestión Académica genera un cambio considerable en la Implementación Estratégica de los presupuestos de los planes operativos anuales.

8. Administrativos. El análisis correlacional nos permitió constatar que una de las relaciones más marcadas a nivel interdimensional lo ocupan la Gestión de Infraestructura, de la infraestructura tecnológica, y la Formulación Estratégica, del análisis FODA. En este sentido, un cambio positivo en la Gestión Organizacional de la infraestructura tecnológica genera una mejora sustancial en la Formulación Estratégica del análisis FODA. Otra de las relaciones consta de la Gestión Organizacional, del plan operativo anual, y la Evaluación Estratégica, de los presupuestos de los planes operativos anuales ejecutados. Evidenciando que, un cambio positivo en la Gestión Organizacional del plan operativo anual genera una mejora sustancial en la Evaluación Estratégica de los presupuestos de los planes operativos anuales ejecutados.

9. Se determinaron las variables que pueden mejorar y operativizar la gestión estratégica institucional a través de la planificación, ejecución y evaluación de los planes estratégicos institucionales. Para la actualización de los planes estratégicos se debe considerar la implementación, ejecución y evaluación de los componentes de la gestión estratégica en todo el proceso estratégico: (1) formulación estratégica, (2) implementación estratégica, y (3) evaluación estratégica.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de esta propuesta de modelo de gestión, están enfocadas a mejorar el proceso estratégico de la gestión administrativa y académica de la UTMACH y que involucra a todos los niveles de la comunidad universitaria Directivos, Docentes, Personal Administrativo y de Servicios; cuyo propósito fundamental es que los estudiantes universitarios sean formados bajo los más elevados estándares de calidad en la educación. Para cumplir con el alcance de esta propuesta se recomienda las siguientes acciones:

1. Se sugiere la aplicación total del modelo, por cuanto ofrece interrelacionar las funciones sustanciales de un centro de educación superior, como son la docencia, la investigación y la vinculación con la comunidad.
2. Se recomienda que el proceso de planificación sea liderado por las máximas autoridades y que participen representantes de los docentes, empleados y estudiantes de la comunidad universitaria.
3. Aplicar estrategias de comunicación, a fin de que se socialicen en todos los niveles las diferentes actividades planificadas en el proceso estratégico, motivando al trabajo en equipo y el compromiso responsables en la ejecución y evaluación de la planificación estratégica institucional a través de los planes operativos anuales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bibliografía

Ackoff, R. (1994). *Planificación de la Empresa del futuro* . México: Limusa y Noriega Editores

Adolfo, B., & Hernández, O. (2006). La evaluación institucional en la ULA-Táchira. (Propuesta para su ejecución): acción Pedagógica . *Acción Pedagógica No. 15*, 104-111.

Álamo, F. (1995). *La Planeación Estratégica de las Universidades: Propuesta Metodológica y Evidencia Empírica*. Las Palmas de Gran Canaria.

Amniattalab, A., & Ansari, R. (2016). The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Review*. Nueva York: McGraw-Hill .

Aranda, A. (2000). *Planificación Estratégica Educativa*. Quito, Ecuador: Abya-Yala.

Arreola, M. I. (2012). *Evaluación holística del modelo pedagógico del Centro Universitario de los Valles de la Universidad de Guadalajara*. Valladolid .

Bahamón, J. (2013). *La Gestión Estratégica en el contexto de las Universidades Colombianas. Factores que inciden en su incorporación, aplicación efectiva e institucionalización*. Sevilla - España.

Baidaba, Calila, & Dimna. (1995). *Versión directa del Arabe de Antonio*. Santa Fé, Bogota, Colombia: D.C Editorial Panamericana.

Barbosa, R. (2008). *El proceso de formación de la estrategia y los tipos de trabajo desde una perspectiva microorganizativa*. Valencia .

- Betancourth, J. (2014). *Gestión estratégica, el cuarto paradigma*. Caracas: Createspace Independent.
- Bretones, F., Fuertes, F., Martín, M., & Montalvan, M. (2014). *Psicología de la organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Camacaro, M. (2009). *Modelo de Gerencia Estratégica del Conocimiento para las Universidades Públicas. Caso: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"* . Caracas .
- Cancino, V., & Márquez, T. (2015). Evaluación de Desempeño de la Función Académica: Análisis de un Sistema en el Contexto Universitario Chileno. *Formación Universitaria*.
- CEAACES. (2010). *Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior*.
- Cedeño, L., Davis, L., & Cervantes, G. (2015). Gestión academica saludable en el contexto universitario. *Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal)*, EISSN: 1409-4258.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGrawHill Educación.
- Chininin, V. (2011). *Planificación Estratégica Educativa*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Cohen, E. (2005). *Gestión Social, Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. México: Siglo XXI.
- Constitución de la República del Ecuador* . (2008).
- Corona, J. (2014). Programas educativos de buena calidad, valoración de estudiantes vs. expectativa de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla en México . *Revista Actualidades Investigativas en Educación* , 251 - 271.
- Correa, H., & Romero, O. (2016). Cuantificación de Biomasa aérea total, carbono almacenado y CO₂ . *Edumet.Net*.

- Correa, H., Jaramillo, R., & Romero, O. (2015). *Gestión de la Calidad. Un enfoque práctico*. Machala: Ediciones UTMACH.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos .
- Cuesta, U. (2012). *Planificación Estratégica y Creatividad*. Madrid: ESIC Editorial.
- Cynthia, M., Patricia, O., & Ruderman, M. (1989). On the job development: a conceptual mode and preliminary investigation . *Jal of managerial issues* , 142-158.
- Da-Fonseca, Hernández-Nariño, & Medina-León. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Ingeniería Industrial*, 9.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional* . México: Thomson Editores S.A .
- Delors, J. (1996). *Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por JACQUES DELORS*. Madrid: Santillana Ediciones UNESCO.
- Di Meglio, M., & Harispe, A. (2015). Estrategias institucionales de "vinculación universitaria" orientadas al desarrollo local. Reflexiones a partir de un estudio de caso. *Interacoes (Campo Grande) Vol. 16 No. 1* .
- Drucker, P. (1954). *The practice of management* . Editorial Sudamericana .
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo .
- Echeverry, M., & López Trujillo. (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 12.
- Elbanna, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management* , 210-220.
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2015). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 26.

- Espín, G., Jiménez Jiménez, & Martínez Costa. (2014). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12.
- Espinoza, C., Larrabeiti, J., & San Segundo, A. (2012). *Ejecución Estratégica*. Madrid - España: Pearson Educación.
- Fado, Y., & Elbanna, S. (2016). An Analysis of the Comprehensive Implementation of Strategic Plans in Emerging Economies: The United Arab Emirates as a Case Study . *European Management*.
- Fernandez, N., & Coppola, N. (2010). Evaluación de la docencia universitaria desde un abordaje institucional . *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, Volumen 3* .
- Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica* (Quinta edición ed.). México, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gallardo, J. R. (2012). *Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución*. México : Alfaomega.
- Gallardo, J. R. (2012). *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Garcia, A. (1998). *Gestión de las Universidades Públicas: La experiencia internacional*. Buenos Aires: Serie Nuevas Tendencias.
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gonzalez, G., & Martinez, B. (2011). Los profesores universitarios: entre la exigencia profesional y el compromiso etico - social. *Sinéctica No. 37 Tlaquaque* .
- Granjo, J. (2008). *Como hacer un plan estratégico* . España: Editorial Netbiblo.
- Guanziroli, C., Buainain, A., & De Sousa, H. (s.f.). *Metodología de Evaluación del Impacto y de los Resultados de los Proyectos de Cooperación Técnica*. IICA.

- Guijarro, M., & Chávez, J. (2006). Ética y gerencia universitaria . *Revista Venezolana de Gerencia* V. 11 n.34 .
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* . México: McGrawHill.
- Hitt, M. A. (1999). *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. México: Internacional Thomson Editores.
- Huanambal, T., Villanueva, V., & Condori, V. (2005). *Planificación aplicada a la gestión estratégica universitaria*. Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia .
- Huertas, D. (2008). *Principios de administración*. Medellín: Fondo editorial ITM.
- Kilubi. (2016). Las estrategias de riesgo de la cadena de suministro de gestión - una síntesis y clasificación . *Revista Internacional de Investigación y Aplicaciones Logísticas*.
- Koont, H., & Heinz, W. (1998). *Administración: Una perspectiva global*. México, México : McGraw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall, Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Laski, J. (2009). *Herramientas Modernas para la Gestion Organizacional: Controles Internos Y Gestion Por Proceso*. Editorial Libros en Red.
- Lazzati, S. (2016). *El gerente estrategia y lider de cambio*. Buenos Aires : Ediciones Granica.
- Linares, M. d. (2010). El papel de la Educación Superior en la gestión del aprendizaje desde la planificación estratégica: retos para los centros de Educación Superior . *Selección de ponencias Universidad 2010*, 12.
- LOES. (2010). *LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR* . QUITO: REGISTRO OFICIAL No. 298.
- Longo, F., & Rotol, A. (2016). Promoting programme gap awareness as a method of effective public strategic management. *Public Management Review*, 349-368.

- Mailen, C. (2009). *Modelo de Gerencia Estratégica del conocimiento para las universidades públicas*. Caracas.
- Manes, J. M. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Manzano, B. (2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. *redalyc*, 17. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322329207002>
- Marín, R., Guzmán, I., Márquez, A., & Peña, M. (2013). La evaluación de competencias docentes en el modelo DECA: anclajes teóricos. *Formación Universitaria*, Vol. 6, 41-54.
- Martínez, C., Mavárez, R., Rojas, L., & Carvallo, B. (2008). La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social. *Revista de Filosofía, Jurídica, Social y Política*; Vlo. 15, No. 3, 81-103.
- Martínez, E. (2015). *La Evaluación de la Educación Superior*.
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima Perú: Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos* (Segunda edición ed.). México: Prentice Hall Inc.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos*. México : Prentice-Hall hispanoamericana, S.A.
- Mora, C. (2011). Una aproximación al uso de herramientas de gerencia estratégica de costos en instituciones privadas de educación superior. *Cuadernos de Contabilidad*, 1-23.
- Mora-Riapiraa, Vera-Colinab, & Melgarejo-Molinab. (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *El Sevier*, 9. Obtenido de [www.sevier.es/estudios gerenciales](http://www.sevier.es/estudios%20gerenciales)

- Mumford, M., & Frese, M. (2015). The psychology of planning in organizations: Research and applications. *The Psychology of Planning in Organizations: Research and Applications*.
- Neumann, V., & Morgenstern, J. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.
- Perez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Perez, J., & Veiga, C. (2013). *Control de gestión empresarial Textos y casos*. Madrid: Esic Editorial.
- Porter, M. (1985). *Generic Competitive Strategies*. Nueva York.
- Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ramírez, R. (2013). Tercera Ola de transformación de la educación superior en Ecuador Hacia la constitucionalización de la sociedad del buen vivir. *SENESCYT*, 6-53.
- Report, I. F. (2007). *Contribution of Working Groups I, II and III to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Obtenido de https://www.ipcc.ch/publications_and_data/publications_ipcc_fourth_assessment_report_synthesis_report.htm
- Ribiero Soriano, D. (2012). *Casos de dirección estratégica*. Madrid-España: Pearson Educación.
- Rivero, A., González, J., & Morales, R. (2011). El control estratégico en las Instituciones de Educación Superior: Una perspectiva en construcción. *Editorial Universitaria Cubana*, 54.
- Salazar, C., Chang, M., & Muñoz, J. (2016). Competencias docentes en la educación superior: Un estudio empírico en la universidad del Bío Bío. *Actualidades investigativas en educación*, 1-28.
- Sanchez, F., & Almuiñas, F. (2011). *Modelo de planificación estratégica para el Ministerio de Educación Superior*. Cuba: D - Universidad de la Habana.

- Sanchez, M. (2009). *Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de ciencias económicas* . Buenos Aires .
- SENPLADES. (2012). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo* . Quito - Ecuador .
- Simões , Gomes , & Yasin. (2016). Enfoque basado en la necesidad de apoyar la estrategia de toma de decisiones. *Revista Internacional de Investigación sobre la Producción* .
- Song, M., Zhao, L., Arend, R., & Im, S. (2015). Strategic planning as a complex and enabling managerial tool. *Strategic Management Journal* .
- Sun, R., Asencio, H., & Reid, J. (2015). Enhancing organizational capacity through the use of social media. *Cases on Strategic Social Media Utilization in the Nonprofit Sector* .
- Sun, T. (1963). *The Art of War*. Nueva York: Oxford University Press.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la Investigación Científica* . México: Editores Limusa .
- Thompson, J. S. (2007). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*. México. D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Tunnermann, C. (2008). *El Modelo Educativo y Académico de la Universidad de Panamá* .
- Tzu, S. (1990). *El Arte de la Guerra*. Buenos Aires: Kier.
- Unesco. (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción . *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior* . París : Unesco/education .
- Universidad Iberoamericana del Ecuador, U. (2011). *El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, PEDI*. Quito: Dirección de Planificación.
- Universidad Nacional de Loja, U. (2008). *Quinto Plan de Desarrollo Institucional 2008-2013*. Loja: Dirección de Planificación.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos, U. (2012). *El Plan Estratégico Institucional 2012-2021*. Lima.

Universidad Técnica de Machala, U. (2013). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Machala: Dirección de Planificación.

UTMACH. (Abril de 2015). *utmachala.edu.ec*. Obtenido de www.utmachala.edu.ec

Vassolo, R., & Silvestri, L. (2011). *Dirección Estratégica en países emergentes*. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A. .

Vassolo, R., Díaz Hemelo, F., & Rodríguez, I. (2008). *Industry, Country and Firm-Specific Effects of Firms Competing in Emerging Economies*.

Vélez, A. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario .

Villaseñor, J., Moreno, C., & Flores, j. (2015). Perspectivas actuales sobre los rankings mundiales de universidades. *Revista de la Educación Superior*, Vol. xlv (3); No. 175, julio-septiembre del 2015. issn: 2395-9037.

Viteri M, J. R. (2012). *Modelo y procedimientos para gestionar la responsabilidad social universitaria*. Matanzas.

Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Catolica Andres.

ANEXOS

ANEXO 1. Instrumentos de Recolección de Datos

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE POSGRADO

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (ENCUESTAS)

ESTIMADO(A) ENCUESTADO(A) POR FAVOR, LE SOLICITAMOS QUE RESPONDA LA SIGUIENTE ENCUESTA. SOLO DEBE RESPONDER LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES (ÍTEM) MARCANDO SÓLO UNA "X" DE LAS CINCO ALTERNATIVAS. NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS NI INCORRECTAS. RESPONDA TODAS LAS AFIRMACIONES, GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA
INSTITUCIONAL EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE LAS UNIVERSIDADES
PÚBLICAS DEL ECUADOR. CASO: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA -UTMACH**

DATOS GENERALES:

PUESTO / CARGO.....

DEPENDENCIA.....

Variable X: GESTIÓN ESTRATÉGICA

Dimensión: X1: Gestión Organizacional

Indicadores: Planificación

- 1) ¿La UTMACH cuenta con una planificación estratégica institucional, que guie la gestión estratégica articulada a la docencia, investigación y vinculación con la sociedad?

EN PROCESO DE ACTUALIZACIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	EN PROCESO DE SOCIALIZACIÓN	NO SE DISPONE

- 2) ¿La institución cuenta con una planificación operativa anual, con acciones estratégicas necesarias para ejecución, monitoreo y evaluación?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

- 3) ¿El Plan Operativo se planifica, ejecuta, monitorea y se evalúa, con la participación de todos los responsables de las áreas administrativas y académicas de la universidad?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

Indicadores: Ética Institucional

- 4) ¿La UTMACH a través de su máxima autoridad, informa de forma anual sobre el cumplimiento de los planes operativos y el avance del plan estratégico?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

- 5) ¿La UTMACH cumple con la normativa legal vigente para promover el comportamiento ético de la comunidad universitaria?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

Indicadores: Gestión de Calidad

- 6) ¿La UTMACH dispone de políticas y procedimientos para la garantía y mejoramiento continuo de la calidad de la organización?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

- 7) ¿La UTMACH cuenta con un sistema de información que garantice la disponibilidad de la información suficiente, exacta, oportuna y de acceso a la comunidad universitaria?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

Dimensión: X2: Gestión de Infraestructura**Indicadores: Recursos e Infraestructura**

- 8) ¿La UTMACH en cuanto a recursos e infraestructura dispone de espacios que facilitan cumplir con las actividades de la comunidad universitaria?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

- 9) ¿La UTMACH dispone de recursos e infraestructura tecnológica en sistemas, plataformas, y herramientas tecnológicas, para gestionar los procesos académicos y administrativos, promoviendo su difusión a la comunidad universitaria?

EN PROCESO DE ACTUALIZACIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	EN PROCESO DE SOCIALIZACIÓN	NO SE DISPONE

Dimensión: X3: Gestión Académica

Indicadores: Docencia

- 10) ¿La UTMACH dispone de políticas, normas y procedimientos formales, para la aprobación, monitoreo, y control de la academia?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

- 11) ¿La UTMACH cuenta en la academia con Posgrados acordes a las reales necesidades de la sociedad?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

- 12) ¿La UTMACH cuenta con docentes relacionados en actividades de docencia, investigación y vinculación que garanticen la calidad de la educación en la comunidad universitaria?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

- 13) ¿La UTMACH dispone de un sistema de evaluación docente integral periódico, y que se vincula con la academia?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

Indicadores: Investigación

- 14) ¿La UTMACH cuenta con un plan de investigación articulado a la planificación estratégica institucional?

EN PROCESO DE ACTUALIZACIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	EN PROCESO DE SOCIALIZACIÓN	NO SE DISPONE

- 15) ¿La UTMACH dispone de políticas, normas y procedimientos para la gestión recursos y el financiamiento de investigación?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

- 16) ¿La producción científica garantiza y promueve estándares de calidad en las publicaciones de investigación?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

Indicadores: Vinculación

- 17) ¿La UTMACH cuenta con una planificación de vinculación con la sociedad, gestionada y articulada con la docencia e investigación, y corresponde a las reales necesidades del entorno local, regional o nacional?

EN PROCESO DE ACTUALIZACIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	EN PROCESO DE SOCIALIZACIÓN	NO SE DISPONE

- 18) ¿La UTMACH en vinculación gestiona los recursos para el financiamiento de los programas y/o proyectos, garantizando la asignación, concesión, y transferencia de recursos disponibles?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

- 19) ¿Los programas y/o proyectos de vinculación con la sociedad son formulados, ejecutados, evaluados, y sus resultados e impacto son coherentes a las reales necesidades del entorno local, regional o nacional?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

Dimensión: X6: Gestión de Bienestar Universitario

Indicadores: Estudiantes

20) ¿La UTAMCH dispone de políticas, normas y procedimientos estandarizados para los programas de posgrado según su oferta académica?

EN PROCESO DE ACTUALIZACIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	EN PROCESO DE SOCIALIZACIÓN	NO SE DISPONE

21) ¿La UTMACH dispone de una unidad de bienestar estudiantil que contribuya a generar, implementar y dar seguimiento a las necesidades estudiantiles, y que permitan mejorar su bienestar universitario?

EN PROCESO DE ACTUALIZACIÓN	EN PROCESO DE EJECUCIÓN	EN PROCESO DE ELABORACIÓN	EN PROCESO DE SOCIALIZACIÓN	NO SE DISPONE

Variable Y: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Dimensión: Y1: Formulación Estratégica

Indicadores: Base Legal

22) ¿La UTMACH cumple con la normativa legal vigente dispuesta por los organismos de educación superior y sus regímenes, reglamentos e instructivos se aplican acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

Indicadores: Diagnóstico Institucional FODA

23) ¿La UTMACH dispone de un análisis FODA en función de la realidad institucional y acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

Indicadores: Visión Institucional

24) ¿La UTMACH dispone de una visión institucional acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

Indicadores: Misión Institucional

25) ¿La UTMACH dispone de una misión institucional articulada a la visión y acorde a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

Indicadores: Objetivos Estratégicos

26) ¿La UTMACH dispone de objetivos estratégicos articulados a la visión y misión institucional, y estos a su vez alineados a las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

27) ¿La UTMACH ha actualizado sus objetivos estratégicos ante cambios de carácter político, económico, social o legal, acordes a las nuevas necesidades y realidades de la comunidad universitaria y sociedad en general?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

Indicadores: Metas

28) ¿La UTMACH dispone de metas a corto, mediano y largo plazo acordes a los requerimientos planteados y establecidos en los objetivos estratégicos de la comunidad universitaria?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

29) ¿Las metas planificadas y que forman parte de los componentes se ejecutan de acuerdo al plan estratégico de la universidad?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

30) ¿La UTMACH dispone de proyectos a corto, mediano y largo plazo acordes a los requerimientos planteados y establecidos en las metas y objetivos estratégicos de la comunidad universitaria?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

Indicadores: Planes Operativos Anuales

31) ¿Las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo a las metas del plan operativo anual de la UTMACH?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

32) ¿Las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo a los presupuestos planificados en el plan operativo anual de la UTMACH?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

Dimensión: Y3: Evaluación Estratégica

Indicadores: Seguimiento y evaluación de los Planes Operativos Anuales

33) ¿La UTMACH dispone de una matriz de evaluación del plan operativo anual?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

34) ¿Las actividades ejecutadas se evalúan de acuerdo a lo planificado en el plan operativo anual de la UTMACH?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

35) ¿Los presupuestos planificados se ejecutan de acuerdo al presupuesto planificado en el plan operativo anual de la UTMACH?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2A: Ficha del Informe de Opinión de Expertos

Anexo No. 02A: Ficha del Informe de opinión de expertos

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: *Quintero Chabón, Sheila Comolación*
 1.2 Cargo e Institución donde labora: *Docente - Universidad Nacional de Educación*
 1.3 Título de la investigación: *Propuesta de un modelo de gestión...*
 1.4 Nombre del instrumento: *Instrumento de Resolución de Retos*
 1.5 Autor del Instrumento: *Don Romero (Medalzo)*

Alumno de

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100 %

Lugar y fecha:

Sheila Quintero

Firma del Experto Informante.

DNI. N° 0151467354. Teléfono N° 0984070091

Anexo No. 02A: Ficha del Informe de opinión de expertos

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: *Díaz Florca, Carlos Benigno*
 1.2 Cargo e Institución donde labora: *UNACH*
 1.3 Título de la investigación: *Propuesta de un modelo de gestión estratégica y su suficiencia en la*
 1.4 Nombre del instrumento: *Evaluación* *de los planes estratégicos de las*
 1.5 Autor del Instrumento: *Óscar Romero Hidalgo* *universidades públicas del Ecuador*
 Alumno de *Doctorado Administración de Empresas*

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				X	
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (...) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

84 %

Lugar y fecha:

Firma del Experto Informante.

DNI. N° Teléfono N° *099 255 1207*
PASAPORTE A002577

Anexo No. 02A: Ficha del Informe de opinión de expertos

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: *Ana D. Baeza Jarama*
 1.2 Cargo e Institución donde labora: *Profesor - maestría*
 1.3 Título de la investigación: *Propuesta de un modelo de gestión estratégica y su influencia en la*
 1.4 Nombre del instrumento: *en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador*
 1.5 Autor del Instrumento: *María Lucio Riquelme Hidalgo*

Alumno de

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(...) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100 %

Lugar y fecha:

Sacaba, 18-06/16

Firma del Experto Informante.

DNI. N° Teléfono N°